

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально – науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Індичка»)»

Здобувачки групи М-02/1 Голик Тетяни Олександрівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Тетяна ГОЛИК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач, к.е.н, доцент, Яна КОБУШКО _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Керівник начальник відділу кадрів ТОВ «Індичка» Олена ЄВТУХОВА _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____,
(код та назва)

_____ освітньо-професійної програми _____ Менеджмент _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувачки групи _____ М-02/1 _____ Голик Тетяни Олександрівни _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Індичка»)» затверджена наказом № 0544-VI від 16.05.2024 р.
- Термін подання здобувачем закінченої роботи _____ 31.05.2024 р.
- Мета кваліфікаційної роботи: комплексне дослідження напрямків та можливостей удосконалення системи управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах воєнного часу для розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем кадрового менеджменту.
- Об'єкт дослідження: система управління персоналом у ТОВ «Індичка».
- Предмет дослідження: сукупність взаємозв'язків між складовими системи управління персоналом підприємства та впливів факторів і викликів воєнного часу.
- Кваліфікаційна робота виконується на підставі законодавчих актів, фахових статей, статистичних даних, соціологічних прогнозів та опитувань, офіційних документів ТОВ «Індичка».
- Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Сутнісно-теоретичні засади управління персоналом на підприємствах	10.05.2024
II	Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Індичка»	15.05.2024
III	Шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Індичка» в умовах воєнного часу	20.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом; проаналізувати складові системи управління персоналом та визначити основні виклики для системи.

У розділі 2 студент повинен визначити кадровий потенціал ТОВ «Індичка»; визначити характерні ознаки системи управління персоналом ТОВ «Індичка»; проаналізувати вплив плинності кадрів на ефективність діяльності підприємства.

У розділі 3 студент повинен визначити шляхи удосконалення системи управління персоналом, шляхом аргументації дієвих заходів щодо адаптації системи та покращення процесу рекрутингу та мотивації персоналу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кобушко Я.В.		
2	Кобушко Я.В.		
3	Кобушко Я.В.		

9. Дата видачі завдання 08.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи
старш. викл., к.е.н, доцент, Яна КОБУШКО

Керівник начальник відділу кадрів
ТОВ «Індичка» Олена ЄВТУХОВА

Завдання до виконання одержала Тетяна ГОЛИК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Індичка»)» викладена на 56 сторінках, у тому числі 35 використаних джерел, 20 рисунків, 6 таблиць та 2 додатки.

Питання удосконалення системи управління персоналом на підприємствах стало особливо актуальним через посилення політичної нестабільності та наростання воєнного конфлікту. Вплив законодавчих норм та державної політики стали визначними факторами у діяльності підприємств. Саме тому на сучасному етапі постає необхідність у відтворенні адаптивної системи управління персоналом в умовах воєнного часу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є комплексне дослідження напрямків та можливостей удосконалення системи управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах воєнного часу для розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем кадрового менеджменту.

У кваліфікаційній роботі досліджено систему управління персоналом у ТОВ «Індичка», визначено величину кадрового потенціалу підприємства, основні елементи його системи та проаналізовано показники руху кадрів і їх вплив на діяльність підприємства. Було розроблено рекомендації щодо адаптації системи кадрового менеджменту у ТОВ «Індичка» та запропоновано шляхи покращення процесу рекрутингу та мотивації персоналу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра було використано метод узагальнення, системний метод, методи аналізу, синтезу та конкретизації, що дозволило комплексно дослідити процес удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного часу.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом у воєнний період частково вже впроваджено у діяльність аналізованого підприємства, що підтверджено відповідним актом, а також можуть бути

реалізовані у навчальному процесі (під час викладання дисциплін, пов'язаних із управлінням персоналом).

Ключові слова: ВОЄННИЙ ЧАС, КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 СУТНІСНО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
1.1 Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві	9
1.2 Складові системи управління персоналом на агропромислових підприємствах України.....	13
1.3. Основні виклики для системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНДИЧКА».....	19
2.1 Кадровий потенціал як фактор забезпечення продуктивної діяльності ТОВ «Індичка».....	19
2.2 Характеристика системи управління персоналом у ТОВ «Індичка»	25
2.3 Вплив плинності персоналу на ефективність діяльності ТОВ «Індичка».....	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНДИЧКА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	36
3.1. Розробка заходів з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного часу у ТОВ «Індичка»	36
3.2. Удосконалення процесу рекрутингу та мотивації персоналу як інструментів механізму управління персоналом у ТОВ «Індичка»	41
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТОК А	55
ДОДАТОК Б.....	56

ВСТУП

Актуальність. Під час своєї діяльності підприємства потребують певної структури взаємодії між зовнішнім середовищем. Найбільш важливим ресурсом підприємств є людський капітал, що забезпечує розвиток та досягнення поставлених завдань. У час політичної нестабільності в Україні постала необхідність у адаптації сучасних систем управління персоналом до мінливого середовища. Саме тому актуальним питанням дослідження став пошук шляхів та методів удосконалення процесів, що забезпечують ефективну діяльність системи управління персоналом. Вплив різних факторів, що здійснюють постійні зміни у системах управління підприємства, посилили актуальність даної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження напрямків та можливостей удосконалення системи управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах воєнного часу для розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем кадрового менеджменту. Поставлена мета зумовила виконання наступного переліку завдань:

- дослідити сутнісно-теоретичні засади управління персоналом на виробничих підприємствах України;
- проаналізувати систему управління персоналом у ТОВ «Індичка»;
- дослідити вплив плинності кадрів на ефективність діяльності ТОВ «Індичка»;
- визначити можливі шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Індичка»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління, процесу рекрутингу та мотивації у ТОВ «Індичка».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Індичка».

Предметом дослідження є сукупність взаємозв'язків між складовими системи управління персоналом підприємства та впливів факторів і викликів воєнного часу.

Інформаційною базою дослідження стали опрацьовані матеріали вітчизняних та зарубіжних дослідників, статті міжнародних конференцій, законодавчі та нормативні акти, управлінська звітність ТОВ «Індичка».

Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається можливістю впровадження запропонованих шляхів удосконалення системи управління персоналом в частині адаптації, оптимізації рекрутингу та мотивації у ТОВ «Індичка». Надані рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом у воєнний період впроваджено у діяльність аналізованого підприємства, що підтверджено актом впровадження (від 30.05.2024 р.), та можуть бути реалізовані у навчальному процесі (під час викладання дисциплін, пов'язаних із управлінням персоналом).

За результатами дослідження опубліковано тези:

Голик Т. О., Кобушко Я. В. Удосконалення процесу рекрутингу на виробничих підприємствах України. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Сумський державний університет. Суми, 2023.

РОЗДІЛ 1 СУТНІСНО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві

У контексті успішності діяльності будь-якого підприємства, система управління персоналом виступає найважливішим фактором, що впливає на реалізацію внутрішніх процесів управління. Ефективний менеджмент підприємства залежить від рівня результативності роботи та виконання поставлених завдань. Адже у сучасному світі інновацій, підприємства все більше потребують вузькоспеціалізованих спеціалістів, що здатні працювати у режимі багатозадачності. Саме тому персонал є найбільш важливим ресурсом успішної діяльності підприємств.

За значний період розвитку менеджменту різні науковці дослідили теоретичні та практичні аспекти питання управління персоналом. Вони внесли вагомий внесок у розвиток та трактування поняття управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття управління персоналом (сформовано автором на основі [1-5])

Автор	Визначення
Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Паламарчук І. В. & Семенцова О. В., (2019, с. 8)	Під управлінням персоналу розуміється система видів діяльності, перш за все управлінської, як окремих менеджерів, так і всього апарату управління.
О.М. Криворучко & Т.О. Водолажська. (2016, с. 9)	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.
Балановська Т.І., Михайліченко М.В. & Троян А.В. (2020, с.18)	Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації.

Продовження табл. 1.1

Джерелюк Ю.О. & Зінов'єва І.С. (2020)	Менеджмент персоналу – система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.
Пушкар З.М. & Пушкар Б.Т. (2017)	Кадровий менеджмент вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.

Отже, із табл.1.1 видно, що переважна більшість дослідників пов'язує поняття «управління персоналом» із впливом керівників та спеціалістів на кадрову політику підприємства з метою реалізації поставлених завдань. З іншого боку, ряд науковців трактує управління персоналом як систему заходів для нормального функціонування робочого капіталу та його подальшого розвитку. На думку О.М. Криворучко та Т.О. Водолажської (2016), управління персоналом – це прикладна наука щодо впливу на персонал.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновки, що управління персоналом варто розглядати як сукупність процесів щодо реалізації кадрової політики та ефективного розподілу робочої сили задля досягнення поставлених цілей. На нашу думку, досягнення цілей реалізується за рахунок комплексного підходу. Адже саме сутність управління персоналом полягає у оптимальному забезпеченні взаємопов'язаних процесів господарської діяльності підприємства трудовими ресурсами, методами, інструментами та заходами економічного, соціального та організаційно-розпорядчого характеру для виконання стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом як один із елементів системи менеджменту підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні економічної діяльності. Адже оптимальна система управління людськими ресурсами здатна забезпечити ефективне використання робочої сили та створення умов для розвитку

потенціалу працівників. Варто зазначити, що стратегічне спрямування процесів управління персоналом відіграє важливу роль у постановці необхідних цілей. Із точки зору стратегічного розвитку система управління персоналом виконує ряд завдань: формує політику управління персоналом, що забезпечує його ефективну роботу; реалізовує конкурентні переваги персоналу, що посилює конкурентоспроможність підприємства; організовує заходи, спрямовані на розвиток усіх категорій персоналу; підтримує соціально-психологічний мікроклімат персоналу; використовує різні важелі стимулювання та мотивації робочої сили; практично використовує сучасні методи управління персоналом (Шубалий О.М., Рудь Н.Т. та ін., 2018, с. 39).

У діяльності системи управління персоналом варто дотримуватись певних принципів, що координують процес формування кадрового менеджменту. Існує великий перелік принципів, що характерні як для формування, так і визначення напрямів розвитку системи управління персоналом (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Принципи управління персоналом (узагальнено автором на основі (Дейнека О.Г., Позднякова Л. О. та ін., 2019))

Із рис. 1.1 видно, що переважна більшість принципів узагальнює функціональну спрямованість підприємств, а інша частина забезпечує оптимальність формування системи управління персоналом а саме:

1. Принципи, що формують систему:

- принцип стійкості: забезпечує стабільне функціонування створеної системи управління персоналом;
- принцип комплексності: забезпечує взаємозв'язок між усіма процесами та каналами системи;
- принцип розподілу влади та відповідальності: забезпечує впорядкованість завдань та зручність у створенні творчих ініціатив для персоналу.

2. Принципи, що характеризують напрями діяльності системи:

- принцип ієрархічності: забезпечує впорядкованість та відповідальність щодо управлінських рішень;
- принцип спеціалізації: забезпечує процес розподілу праці;
- принцип адаптивності: створює умови пристосованості до змін;
- принцип безперервності: забезпечує безперебійну діяльність виробничих підприємств;
- принцип послідовності: передбачає черговість робіт, які виконують працівники підприємства (Дейнека О.Г. та інші, 2019).

Отож, варто сказати, що управління персоналом є важливим аспектом у забезпеченні оптимальної діяльності підприємства. Персонал підприємства – найцінніший ресурс, за рахунок якого відбувається підвищення ефективності та результативності підприємства. Менеджмент персоналу виконує ряд важливих завдань, що стимулюють комплексний розвиток підприємства.

1.2 Складові системи управління персоналом на агропромислових підприємствах України

Обмеженість ресурсів, яка виникає на фоні дефіциту ринку праці, гостро постає перед власниками агропромислових підприємств. Основним ресурсом, що забезпечує безперервність діяльності підприємств, є робоча сила. Оптимальність системи управління персоналом та її складових потребує постійного удосконалення та контролю.

Згідно думки Балановської Т.І., Михайліченко М.В. та Троян А.В. (2020), система управління персоналом – комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи. Саме необхідність у забезпеченні оптимальної системи управління виражається через важливість безперервності в менеджменті персоналу. Система кадрового менеджменту реалізується за допомогою визначених елементів її структури (рис. 1.2).

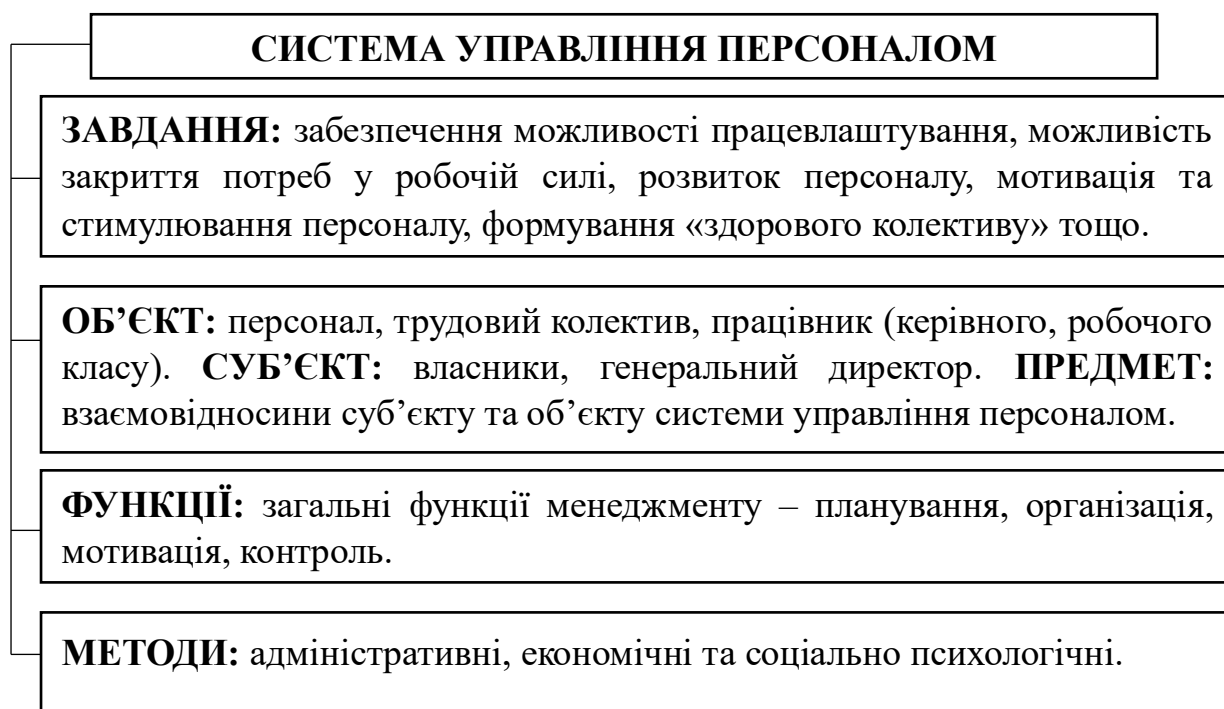


Рисунок 1.2 – Елементи системи кадрового менеджменту [узагальнено на основі (Могилевська О.Ю, Шмиголь Н.М. та Петухова О.М.,2022)]

Із рис. 1.2 видно, що структурними елементами системи управління персоналом виступають: завдання, об'єкт, предмет, суб'єкт, функції та методи. Таке структурне забезпечення дозволяє спростити процес кадрового менеджменту. У свою чергу, система управління персоналом має певні складові, які відображають основні напрями діяльності персоналу. Варто зазначити, що складові системи є більш узагальненими блоками, у межах яких функціонують елементи кадрового менеджменту (рис. 1.3).

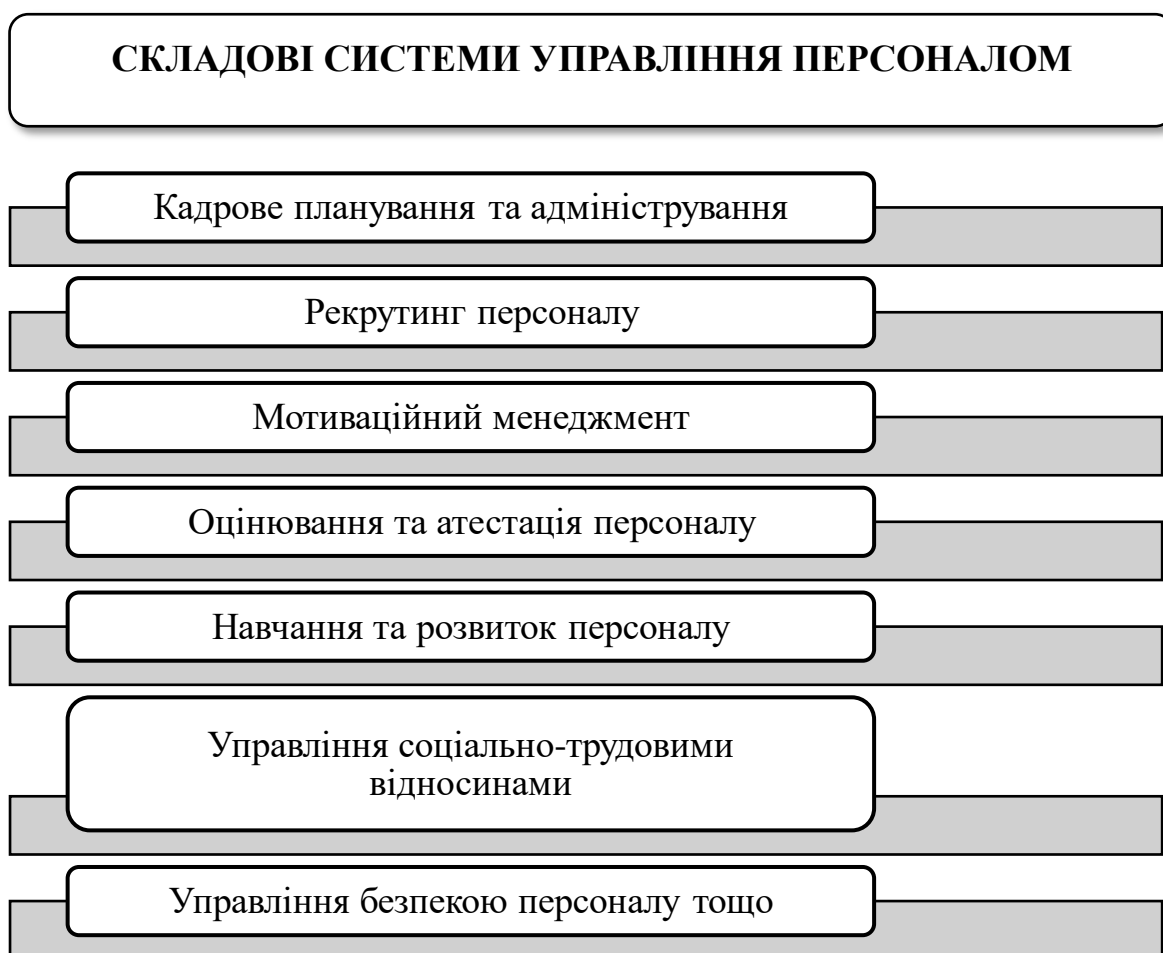


Рисунок 1.3 - Структура системи управління персоналом [узагальнено автором на основі (Могилевська О.Ю, Шмиголь Н.М. та ін., 2022)]

На нашу думку, у контексті аналізу агропромислових підприємств України, класифікація складових системи управління персоналом відносно системного підходу дозволяє виконувати поділ завдань кадрової діяльності:

1. Кадрове планування та адміністрування полягає у аналізі потреб у персоналі та ведення кадрової документації за умови врахування сезонного характеру сільськогосподарських робіт.

2. Рекрутинг персоналу полягає у пошуку та залученні нових працівників. Проте існує складність у залученні кадрів на території сільської місцевості.

3. Мотиваційний менеджмент проявляється у поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів.

4. Оцінювання та атестація персоналу дозволяє об'єктивно оцінити компетентність персоналу за умови врахування специфіки праці агропромислових підприємств.

5. Навчання та розвиток персоналу включає надання можливості підвищення кваліфікації та поглибленої професійної підготовки кадрів.

6. Управління соціально-трудовами відносинами відіграє важливу роль у вирішенні конфліктів, у цьому контексті підвищується роль колективного договору, що регулює ці відносини.

7. Управління безпекою персоналу сприяє розробці заходів соціального захисту працівників.

Варто зауважити, що вищезазначені підсистеми кадрового менеджменту здатні існувати як самостійно, так і через тісний взаємозв'язок з кожною складовою. Характер взаємодії залежить від специфіки виробництва та розміру підприємства.

Отже, система управління персоналом є основним елементом забезпечення діяльності працівників підприємства. Розглядаючи складові системи кадрового менеджменту, нами було виявлено їх особливості, а саме: сезонність характеру виконуваних робіт та специфіку праці агропромислових підприємств. Тому у залежності від цих компонентів, можуть змінюватись завдання деяких підсистем, що впливає на важливість правильної діяльності системи управління персоналом загалом.

1.3. Основні виклики для системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу

Питання управління персоналом під час війни є найактуальнішим у діяльності сучасних підприємств України. Адже процеси, пов'язані із кадровим менеджментом, потребують особливої уваги. Проблеми, що виникають на фоні військових дій, впливають як на економічну, так і на політичну та соціальну сферу життя. Дестабілізація економіки змушує підприємства пристосовуватись до змін та вносити термінові корективи у діяльність.

Згідно проведеного дослідження в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» було визначено стан та потреби бізнесу в умовах війни. Опитування показало, що Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на січень 2024 року становить 37,3 (зі 100 можливих). Індекс дещо зріс порівняно з попередньою хвилею дослідження (36,3), але залишається нижче локального максимуму, зафіксованого в серпні 2023 року (38,2). Значення індексу свідчить про втому бізнесу від невизначеності й стагнації ситуації на ринку, водночас кількість замовлень від клієнтів залишається незмінною, як і обсяг випуску продукції. Бізнес перестав накопичувати товарні запаси, падіння спостерігається від червня 2022 року. Також, 44,5% респондентів очікують зростання персоналу у 2024 році. Серед них 26% очікують на незначне збільшення до 10%. (Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни, 2024). Загалом отримані результати свідчать про необхідність бізнесу бути готовими до внесення оперативних змін.

Череп О.Г, Калюжна Ю.В. та Михайліченко Л.В. (2023) розглядали практику Ізраїльського досвіду щодо викликів бізнесу, включаючи підходи стимулювання, які реалізуються за рахунок забезпечення безпеки, створення позитивного соціально-психологічного клімату та соціального захисту працівників. У свою чергу, Хлебнікова Т.М. та інші (2023) аналізували виклики системи управління персоналом через призму законодавчого поля та трудового законодавства. У своїй роботі Куделя В.І. та Яковенко В.Г.(2023) проаналізували

досвід країн з тривалим воєнним конфліктом та зробили висновки щодо пріоритетних напрямків концентрації уваги, а саме: командної роботи, використання потенціалу старшого покоління, розробки нових систем винагороди.

На нашу думку, комплексний підхід у аналізі основних викликів для системи управління персоналом дасть змогу детально оцінити рівень впливу різних факторів на систему (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Виклики для системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (узагальнено на основі [10-13])

Варто зазначити, що основні виклики, які перешкоджають роботі підприємств, є чинники як прямого, так і опосередкованого впливу зовнішнього середовища:

- релокація чи закриття бізнесу: особливо активна у прикордонних районах Чернігівської, Сумської та Харківської областей. Викликано неможливістю ведення бізнесу через постійні обстріли;

- невизначеність ситуації в Україні: впливає на наявність потенційних інвесторів та фінансування в український бізнес;
- брак робочої сили: характерний кадровим дефіцитом через відтік населення працездатного віку за кордон;
- зміна нормативно-законодавчої бази: закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування надання та використання відпусток, а також інших питань» (2023) уніс зміни у кадрове адміністрування щодо питань відпусток та організації діяльності підприємства;
- необхідність оперативної адаптації до змін викликана високим рівнем невизначеності та пов'язана зі зміною організаційної структури (надання автономії підрозділам) для вирішення термінових питань;
- відсутність платоспроможних споживачів: впливає на величину виробничої діяльності підприємств;
- підвищення небезпеки (особливо у прикордонних районах): посилює актуальність охорони праці та соціального забезпечення персоналу.

В умовах війни український бізнес стикається із великою кількістю перешкод, що сповільнюють діяльність підприємств. Політична та економічна нестабільність не дає можливості довгострокового планування. Критична ситуація у прикордонних районах України змушує підприємства релокуватись або припиняти свою діяльність. Проблемним питанням є кадрове забезпечення, яке знаходиться на вкрай низькому рівні. Тому, можна зробити висновки, що система управління персоналом у воєнний час стикається із великою кількістю викликів, які потребують оперативної адаптації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНДИЧКА»

2.1 Кадровий потенціал як фактор забезпечення продуктивної діяльності ТОВ «Індичка»

Людський ресурс є важливим фактором, що забезпечує діяльність усіх процесів підприємства. Ефективність його роботи прямо залежить від функціонування кадрового потенціалу. В умовах сучасних викликів та швидкості нововведень, важливо забезпечувати розвиток кадрового потенціалу підприємства. На думку Козлової І.М та Давидова С.І. (2022) кадровий потенціал підприємства, у широкому значенні, полягає у вміннях і навичках працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту. Варто сказати, що головною метою кадрового потенціалу є забезпечення підприємства трудовими ресурсами, які здатні виконувати поставлені завдання у найкоротший термін. Саме тому і виникає необхідність постійного розвитку та вдосконалення навичок і вмінь персоналу.

ТОВ «Індичка» є сучасним підприємством, що має повний цикл виробництва м'ясної продукції з індички, включаючи вирощування, переробку, пакування та логістику. Продукція підприємства випускається в повністю закритому середовищі з дотриманням всіх ветеринарних та санітарно-гігієнічних стандартів. Безпеку та якість продукції ТОВ «Індичка» гарантує висока кваліфікація технологів, використання сучасного обладнання та найкращі стандарти виробництва.

Виробничий комплекс Товариство з обмеженою відповідальністю агротехнологічне підприємство «Сумський бекон» був створений у 2006 році в селі Кровне Сумського району, який територіально віддалений від обласного центру на 20 км. Підприємство на той час мало основний КВЕД 01.23 – Розведення свиней. На сьогодні ТОВ «Індичка» – це агропромислове

підприємство, що займається виробництвом м'яса індички та вирощуванням зернових культур. ТОВ «Індичка» має чітко сформовану місію: «Зробити світ щасливим та здоровим завдяки виробництву смачного та корисного м'яса індички». Компанія «Індичка» випускає продукцію під торговою маркою «Своя індичка», яка вже стала улюбленою ТМ українських споживачів (Офіційний сайт ТОВ Індичка»).

Дотримуючись усіх стандартів, ТОВ Індичка створює найкращі умови вирощування та утримання індичок, що забезпечує виробництво якісної продукції. У свою чергу місія підприємства має чітку структуру, що забезпечує ієрархічність виконання поставлених завдань (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Завдання, що сформовані місією ТОВ «Індичка» (узагальнено на основі [16])

Основним видом діяльності ТОВ «Індичка» за КВЕД є 01.47 Розведення свійської птиці, а також:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві;
- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці.

Підприємство має у користуванні до 300 га сільськогосподарської землі та вирощує індиків у понад 20 пташниках площею 20x120 квадратних метрів кожен. Останній пташник був побудований у 2020 році компанією Insteel. Весь асортимент продукції ТОВ «Індичка» не лише відповідає найвищим

міжнародним стандартам якості, але й має сертифікацію за такими престижними стандартами як ISO 9001:2008 (Система менеджменту якості), FSSC 22000 (Система менеджменту безпеки харчових продуктів) та HACCP (Система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок). На підприємстві створено єдину систему забезпечення безпеки харчових продуктів, що охоплює всі етапи: від вирощування до доставки, гарантуючи найвищий рівень якості і безпеки для клієнтів.

Координація та контроль щодо виконання завдань реалізуються за допомогою лінійно-функціональної структури (рис. А.1). Варто зазначити, що у 2022 році оргструктура ТОВ «Індичка» зазнала реорганізації та зміни підпорядкування функціональних відділів, відбулось скорочення штату. Причиною став відтік робочої сили через окупацію Сумської області у лютому-березні 2022 року.

Станом на 31 грудня 2023 року загальна кількість працівників у ТОВ «Індичка» складала 254 особи. Варто зазначити, що 15,3% (40 осіб) перебувають на військовій службі у ЗСУ, адже згідно статті 119 Кодексу законів про працю України (2023) працівникам гарантується збереження місця роботи.

Згідно думки Воскобійника С. Я. (2018), працівники в сільськогосподарському секторі мають багатофункціональну роль, оскільки ця діяльність є надзвичайно різноманітною та складною. Їхні обов'язки охоплюють весь спектр робіт та послуг, пов'язаних із вирощуванням культур, розведенням худоби та управлінням господарством. Саме тому існує певна специфіка в управлінні персоналом підприємства сільськогосподарського спрямування, адже виникають спірні питання щодо організації виконання сезонних робіт та можливості простою. Такі нюанси ускладнюють менеджмент персоналу та вимагають особливої уваги щодо організації необхідних заходів управління.

Розглянемо величину кадрового потенціалу ТОВ «Індичка» за період 2019 – 2023 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Чисельність персоналу ТОВ «Індичка» за 2019–2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Керівники	7	6	7	3	3
Керівники підрозділів	17	15	13	11	12
Спеціалісти	45	39	40	29	35
Робітники	222	200	200	193	204
Усього	291	260	260	236	254

Аналізуючи табл. 2.1, можна зробити висновки про негативну тенденцію зменшення кадрового потенціалу підприємства. Період 2019–2020 рр. характеризується загостренням хвороби COVID – 19. За цей період відбулось зниження кількості персоналу на 10,7% (31 особа). У тому числі кількість керівників та спеціалістів знизилась на 13% (9 осіб). Також, скорочення чисельності працівників у ТОВ «Індичка» виникло через зміни істотних умов праці, що були пов'язані із зменшенням рівня оплати праці. За 2020–2021 рік на підприємстві майже не відбулось змін у структурі персоналу, адже кількість робітників була сталою, зміни стосувались лише керівних посад.

Період 2021–2022 рр. показав зниження кількості усіх штатних одиниць підприємства. Загальна чисельність ТОВ «Індичка» знизилась на 9,2% (24 особи). У порівнянні із 2019 роком, величина кадрового потенціалу у 2022 році була критично низькою. Підприємство стикнулось із скороченням обсягів виробництва та невиконанням умов замовників. У 2022 році загострення політичної ситуації вплинуло на реорганізацію організаційної структури ТОВ «Індичка», що змінило структуру підпорядкування та чисельність керівного складу. У 2023 році Товариство «Індичка» працювало на розширення кадрового потенціалу, збільшивши чисельність спеціалістів на 20,7 % (6 осіб) та робітників на 5,7% (11 осіб). На сьогодні спостерігається гострий дефіцит кадрів у ТОВ «Індичка. Причиною цього є вичерпаність кадрового потенціалу найближчих громад та віддаленість від обласного центру на 20 км.

Основним фактором у визначенні працездатності є вік. Розглянемо вікову структуру персоналу ТОВ «Індичка» станом на кінець грудня 2023 року (рис. 2.2).

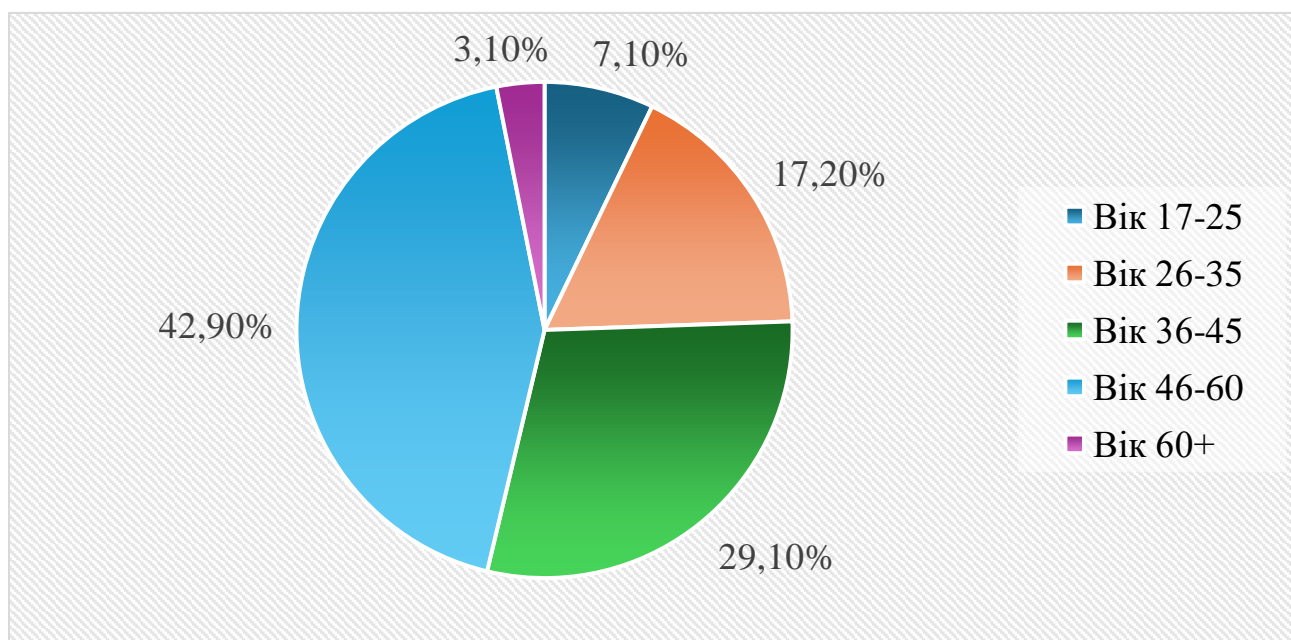


Рисунок 2.2 – Вікова структура кадрового потенціалу ТОВ «Індичка»

Із рис. 2.2 видно, що 42,9% складає чисельність працівників віком від 46 до 60 років. Отже, переважна більшість працівників ТОВ «Індичка» мають стаж роботи понад 10 років, що свідчить про достатню досвідченість працюючих. У свою чергу, 17,2 % працівників складає молодь. Станом на 31.12.2023 кількість працюючих студентів у ТОВ «Індичка» віком від 17 до 25 років склала 50%. Інша частина вже мала неповну вищу або технічну освіту. Найменшу кількість – 8 осіб (3,1%) складають працівники пенсійного віку, з них 62,5% (5 осіб) працюють за спеціальністю, з них 25% (2 особи) займають керівні посади головного інженера та посаду спеціаліста – інженера з охорони праці.

Якісною оцінкою кадрового потенціалу є рівень освіти. Освіта персоналу є критично важливою, особливо у воєнний період. Адже вона є засобом забезпечення конкурентних переваг та зростання продуктивності праці. Удосконалення професійних навичок сприяє пошуку альтернативних рішень щодо критичних ситуацій, які є актуальними у сучасний період. Рівень освіти

персоналу ТОВ «Індичка» станом на кінець грудня 2023 року наведений на рис. 2.3.

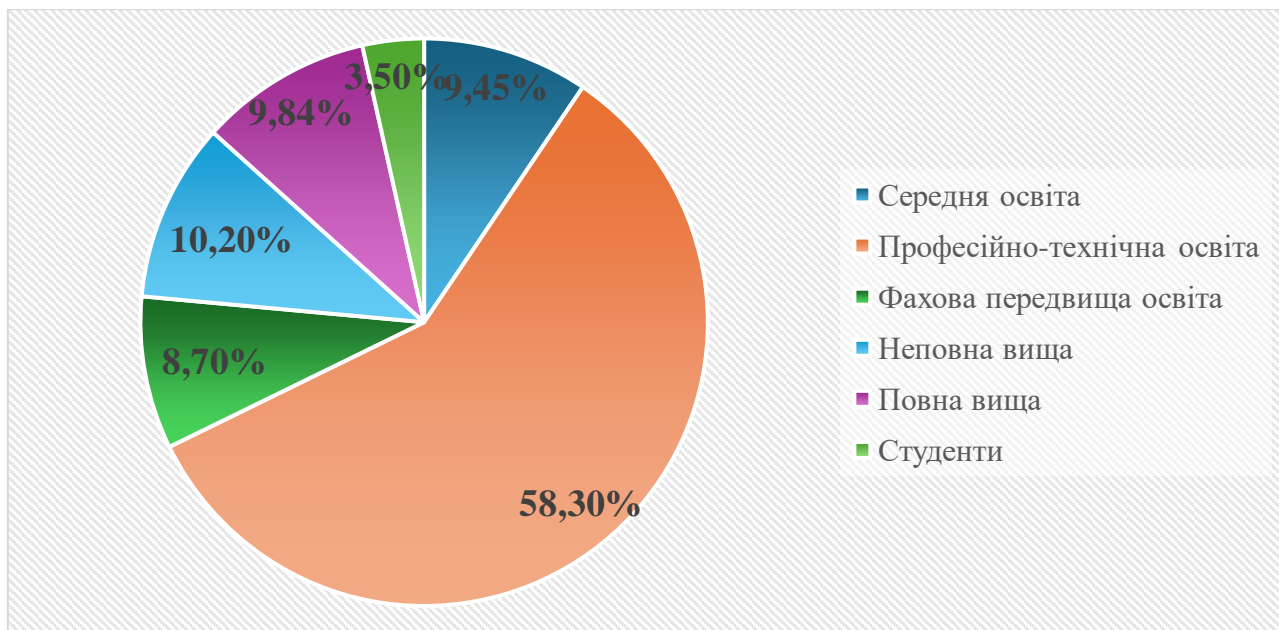


Рисунок 2.3 – Структура рівня освіти працівників ТОВ «Індичка»

Із рисунку 2.3 видно, що найбільший відсоток працівників – 58,3% (148 осіб) мають професійно-технічну освіту та отримали робітничі професії. У свою чергу, фахову передвищу освіту отримало 8,7% (22 особи), середню освіту – 24 особи (9,45%). У свою чергу, неповну вищу освіту мають 10,2% (26 осіб), другу за рівнем освіти (повну) – 9,84%, тобто 25 осіб. Також, на підприємстві працює 3,5% (9 осіб) студентів, що у процесі отримання фахової передвищої або неповної вищої освіти. У цілому, кваліфікована робітнича частина персоналу переважає за величиною працівників із вищою освітою. Проте, наявність молодих працівників, які здобувають освіту, свідчить про перспективи розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Отже, проаналізувавши якісні та кількісні показники кадрового потенціалу ТОВ «Індичка», можна зробити висновки, що переважна більшість працівників середнього віку забезпечує стабільність діяльності підприємства. У свою чергу, рівень освіти відповідає посаді працівників. Було визначено фактори, що впливали на величину людського капіталу, основними з них є умови створені політичною нестабільністю в Україні.

2.2 Характеристика системи управління персоналом у ТОВ «Індичка»

Сучасний стан української економіки є рушійною силою щодо змін усіх трансформаційних процесів, що відбуваються на вітчизняних підприємствах. Сильний вплив фактору невизначеності вносить свої корективи та посилює ризики щодо оптимальної діяльності підприємств. Товариство «Індичка» на початку повномасштабного вторгнення стикнулося із проблемами часткової втрати трудового ресурсу. Період змін, що відбувались на підприємстві протягом 2022 року допомогли адаптуватись до нових викликів, поповнити кадровий потенціал та забезпечити своєчасну виплату заробітної плати.

Система управління персоналом стає комплексним інструментом забезпечення необхідної кількості працівників для досягнення поставлених цілей. Діяльність системи кадрового менеджменту спрямована на вплив кваліфікованих працівників для виконання необхідних виробничих функцій. Розглянемо тип системи управління персоналом ТОВ «Індичка» після реорганізації організаційної структури підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Спрямованість системи управління персоналом ТОВ «Індичка» за визначеними факторами (узагальнено на основі [18])

Фактор	Значення
Орієнтація діяльності	Орієнтація на стратегію
Адаптація щодо змін	Націлена на швидке реагування щодо змін у зовнішньому середовищі
Найважливіший ресурс	Персонал, що постійно розвивається
Спрямування зайнятості персоналу	Переважає групування робіт, цінують широко спеціалізованих працівників
Організаційна структура	Характеризується гнучкою структурою, але яка має чіткий розподіл зв'язків
Стиль керівництва	Демократичний
Зацікавленість основних працівників у роботі	Характеризується високою зацікавленістю працівників у досягненні спільних цілей, завдяки забезпечення соціальних пільг
Інтереси підприємства	Націлені на отримання економічних благ підприємства за рахунок енергозберігаючих технологій у виробництві

Виходячи із табл. 2.2, ТОВ «Індичка» має змішану систему управління персоналом, яка націлена на стратегічну орієнтацію своєї діяльності з метою отримання економічних благ. У свою чергу, найважливішою характеристикою сучасної системи кадрового менеджменту є персонал як найважливіший ресурс, що знаходиться у постійному розвитку. На нашу думку, змішана система управління персоналом ТОВ «Індичка» структурована таким чином, щоб забезпечити оптимальні умови для оперативного реагування на зміни у правовому та політичному полі. Адже підприємство вибудовує оптимальну структуру, спрямовану на гнучке реагування на зміни ринку та максимальне використання людського ресурсу у поєднанні з інноваційними технологіями.

Сутність системи кадрового менеджменту у ТОВ «Індичка» полягає у плануванні та забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами для безперебійної діяльності підприємства. Проте, у сучасний період виникає низка бар'єрів, що знижують діяльність системи (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Фактори, що впливають на діяльність системи управління персоналом ТОВ «Індичка» (узагальнено автором на основі [19])

На сьогодні Товариство «Індичка» – агропромислове підприємство з повним циклом виробництва, що характеризується простою системою управління персоналом, яка стабільно функціонує у сучасних умовах невизначеності (рис 2.5).

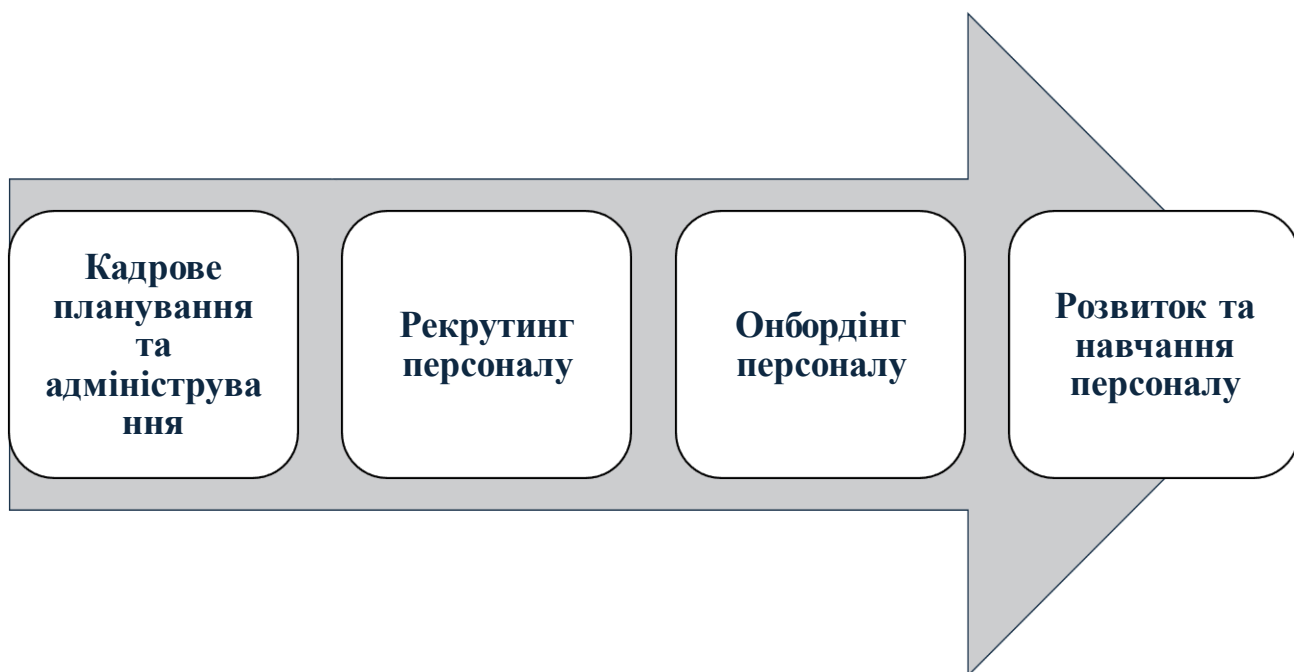


Рисунок 2.5 – Складові системи управління персоналом ТОВ «Індичка»
(узагальнено на основі [8])

Система управління персоналом у ТОВ «Індичка» складається із підсистем, що координують, контролюють та забезпечують діяльність кадрового потенціалу на підприємстві. До основних її складових елементів відносять:

- кадрове планування та адміністрування полягає у аналізі потреби у персоналі та процесів, що пов’язані із веденням кадрової документації; обліком робочого часу, прийняттям-переведенням-звільненням;
- рекрутинг персоналу – у пошуку та підборі необхідного трудового ресурсу відповідно до запиту підприємства;
- онбордінг персоналу полягає у створенні оптимальних умов для залучення у колектив. Таким чином, у ТОВ «Індичка» у кожному підрозділі існують свої традиції ознайомлення нового працівника із підприємством та колективом;

- розвиток та навчання персоналу полягає у наданні можливості додаткового підвищення кваліфікації працівникам.

Згідно думки Мельник Т.Г. (2022) головною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства персоналом, організація ефективного його використання, професійного розвитку, а також досягнення відповідного ступеня динамічності персоналу. У ТОВ «Індичка» функціонування усієї системи управління персоналом відбувається за допомогою кадрової служби (рис. 2.6).

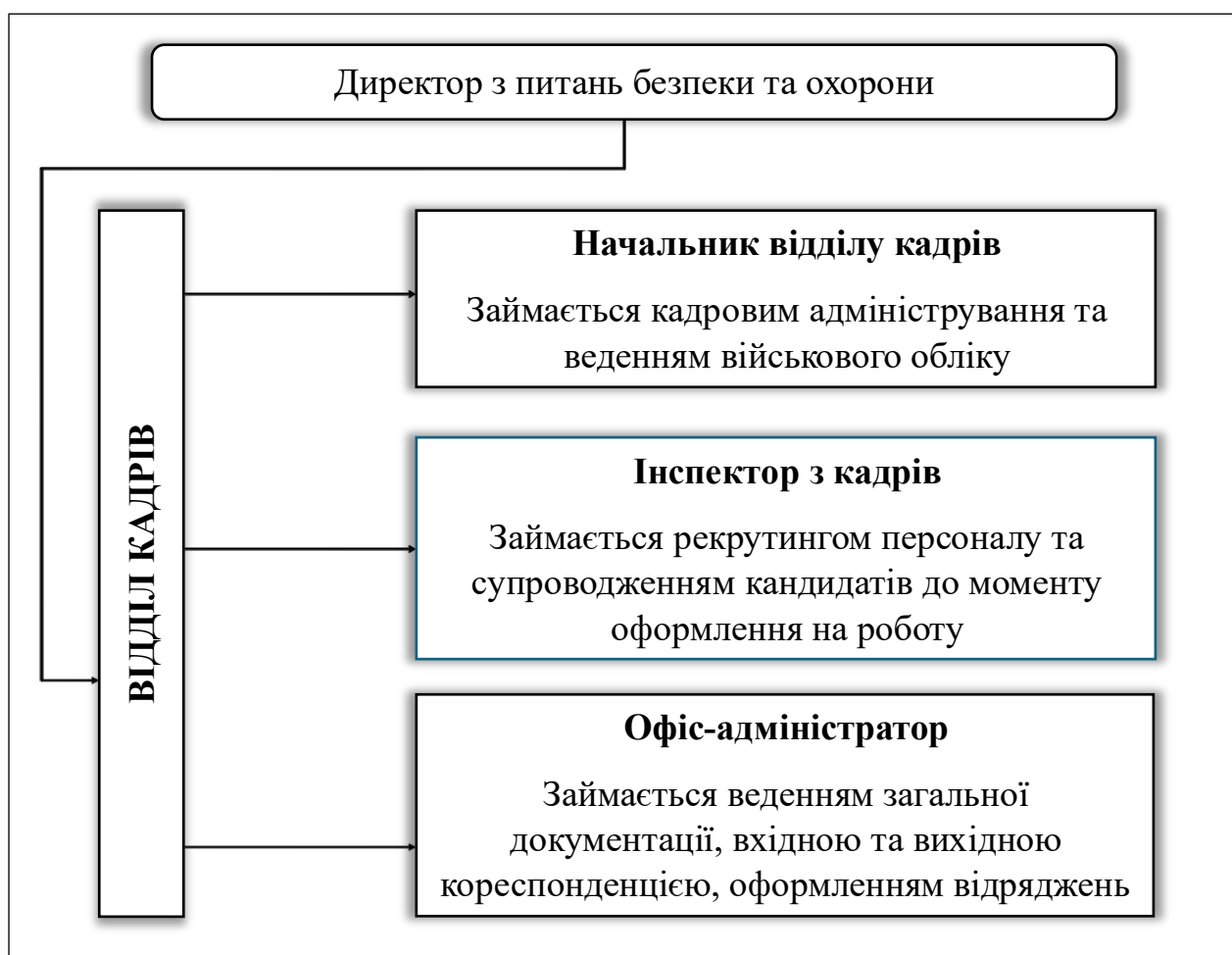


Рисунок 2.6 – Структура кадрової служби ТОВ «Індичка»

Ефективність роботи кадрової служби ТОВ «Індичка» полягає у забезпеченні раціонального використання кадрового потенціалу, ведення кадрового діловодства згідно трудового законодавства України, створення позитивного соціально-психологічного клімату у кожному підрозділі

підприємства. У свою чергу, стратегічною ціллю кадрової служби ТОВ «Індичка» є забезпечення оптимального функціонування усієї системи управління персоналом згідно останніх норм трудового законодавства. Ведення кадрового адміністрування реалізується за допомогою інформаційних технологій – 1С: Підприємство, що значно полегшує управлінський облік.

Отже, система кадрового менеджменту ТОВ «Індичка» характеризується структурованістю та простотою зв'язків, які забезпечують швидку адаптацію системи до змін правового поля, що набуває особливої актуальності у воєнний час. Система управління персоналом характеризується достатньою гнучкістю, враховуючи специфіку роботи підприємства та сезонність виконання певних робіт. Варто зазначити, що стратегічна орієнтація Товариства «Індичка» узгоджена із системою управління персоналом та спрямована на залучення кваліфікованих виробничих кадрів для досягнення корпоративних цілей. На сьогодні підприємство надає можливість працевлаштування людей з інвалідністю, забезпечує повний соціальний пакет, за рахунок підприємства щороку оновлюється спецодяг, надаються безоплатні юридичні послуги. У сучасних умовах, система кадрового менеджменту стикається із значними бар'єрами, що виникли в особливий період країни. Проте, сучасна структура кадрової служби ТОВ «Індичка» охоплює всі аспекти кадрового забезпечення та та передумови контролювання діяльності усієї системи.

2.3 Вплив плинності персоналу на ефективність діяльності ТОВ «Індичка»

Нестабільність економічного середовища, викликана військовими діями в Україні, загострює питання дефіциту кадрів. Відтік персоналу за кордон або вимушене внутрішнє переміщення персоналу створює нестачу трудового ресурсу.

Згідно офіційної інформації Сумського обласного центру зайнятості (2024) у січні-березні 2024 року кількість зареєстрованих безробітних складала 10,1 тис. осіб, 4,5 тис з яких отримували допомогу. У структурному розподілі загальній

кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили –1,4 тис. осіб (20%), жінки –5,9 тис. осіб (80%). За видами економічної діяльності у сільському, лісовому та рибному господарстві було працевлаштовано 10% від загальної кількості безробітних. Згідно даних сайту пошуку роботи Work.ua станом на кінець квітня було розміщено 107626 вакансій, на Robota.ua – 109690. Кількість кандидатів у Сумській області, що розмістили своє резюме на сайті Work.ua становило 669 (0,6%), на Robota.ua – 5140(4,7%) (Офіційні сайти Work.ua та Robota.ua).

У свою чергу, згідно досліджень Судакова М. та Лісогор Л.(2023), станом на лютий 2023 р. частка працюючої молоді до 25 років по Україні становила 13%. При цьому найбільша частка молоді була зафіксована на великих підприємствах, де вона становила 14%. На середніх підприємствах частка молоді становила 9%, а на малих та мікропідприємствах – по 7%. Найбільша частка осіб до 25 років працює на підприємствах Сумської, Волинської і Запорізької областей, а також міста Києва, і становить понад 15%.

Плинність кадрів є одним із важливих показників продуктивності підприємства у цілому. На сучасному етапі, підприємства різних правових форм стикаються із зростанням показника плинності кадрів. Брак робочої сили вносить корективи у кадрову політику підприємства. Згідно думки Білявського В.М. та Шуліковської К.В. (2022) кадрова політика підприємства ґрунтується на комплексній підсистемі, що охоплює правила, традиції, процедури, заходи, пов'язані безпосередньо із здійсненням добору кадрів, необхідної їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та подальшого просування за кар'єрними сходами.

ТОВ «Індичка» стикається із постійними викликами, пов'язаними із браком трудового ресурсу. На сьогодні 40 працівників підприємства призвані до лав Збройних сил України або перебувають на службі територіальної оборони. Існує певна сукупність факторів, що впливають на рівень формування трудового ресурсу ТОВ «Індичка» (рис. 2.7).

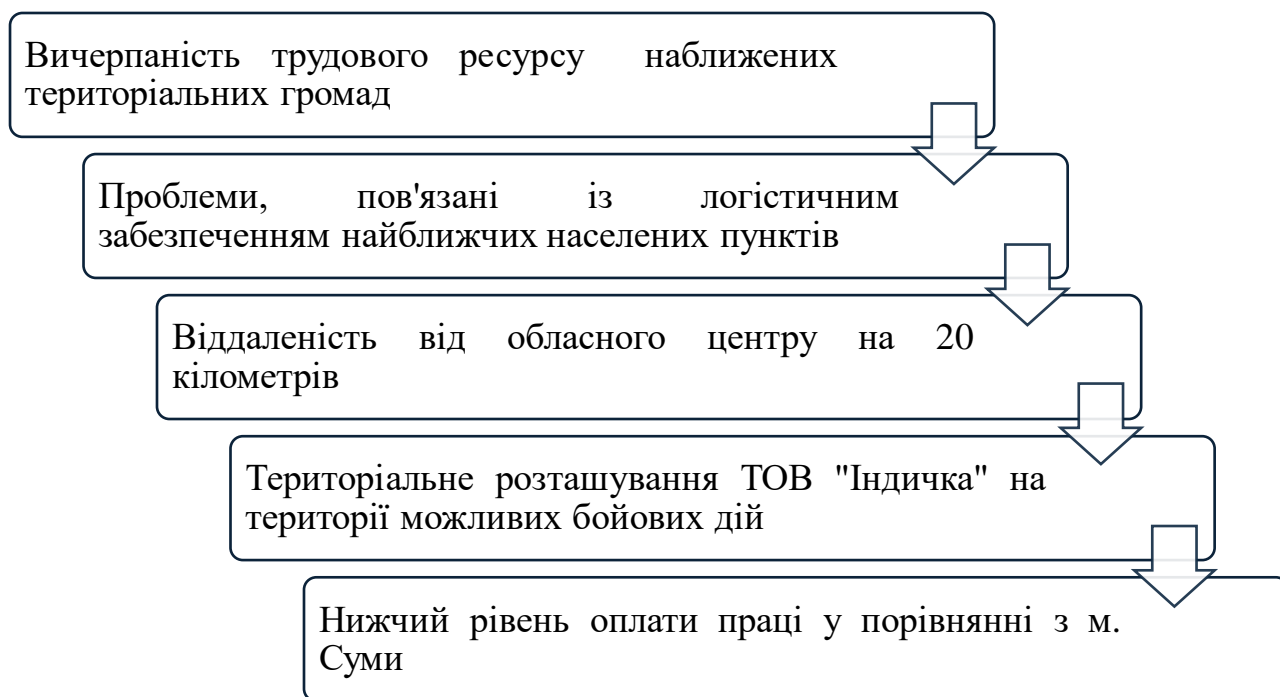


Рисунок 2.7 – Фактори, що впливають на рівень плинності кадрів ТОВ «Індичка»

Брак робочої сили у останній період вплинув на кадрову політику підприємства. Відбулись зміни у визначенні граничного рівня віку працюючих працівників ТОВ «Індичка». На сьогодні 3,1% від загальної кількості займають працівники пенсійного віку. У свою чергу, рівень заробітної плати стає найважливішим критерієм вибору роботи для потенційних працівників. Розглянемо зміну фонду оплати праці ТОВ «Індичка» за період 2019-2023рр. відносно мінімальної заробітної плати (рис. 2.8).

Аналізуючи рис. 2.8, варто зауважити, що динаміка фонду оплати праці ТОВ «Індичка» пов'язана зі зміною мінімальної заробітної плати. Зарплатний фонд у 2019 році майже не змінився, і у середньому щоквартально становив 8330,5 тис грн. відповідно до стабільності мінімальної заробітної плати. Протягом 2020-2023 рр. відбувається помітне зростання мінімальної заробітної плати на 1,977 тис грн. Оцінюючи динаміку фонду оплати праці ТОВ «Індичка», від початку I кварталу 2020 до кінця III кварталу 2021 року відбулось зростання на 2828 тис грн. Не дивлячись на загострення ситуації із хворобою COVID-19, ТОВ «Індичка» працювало найпродуктивніше за весь аналізований період.

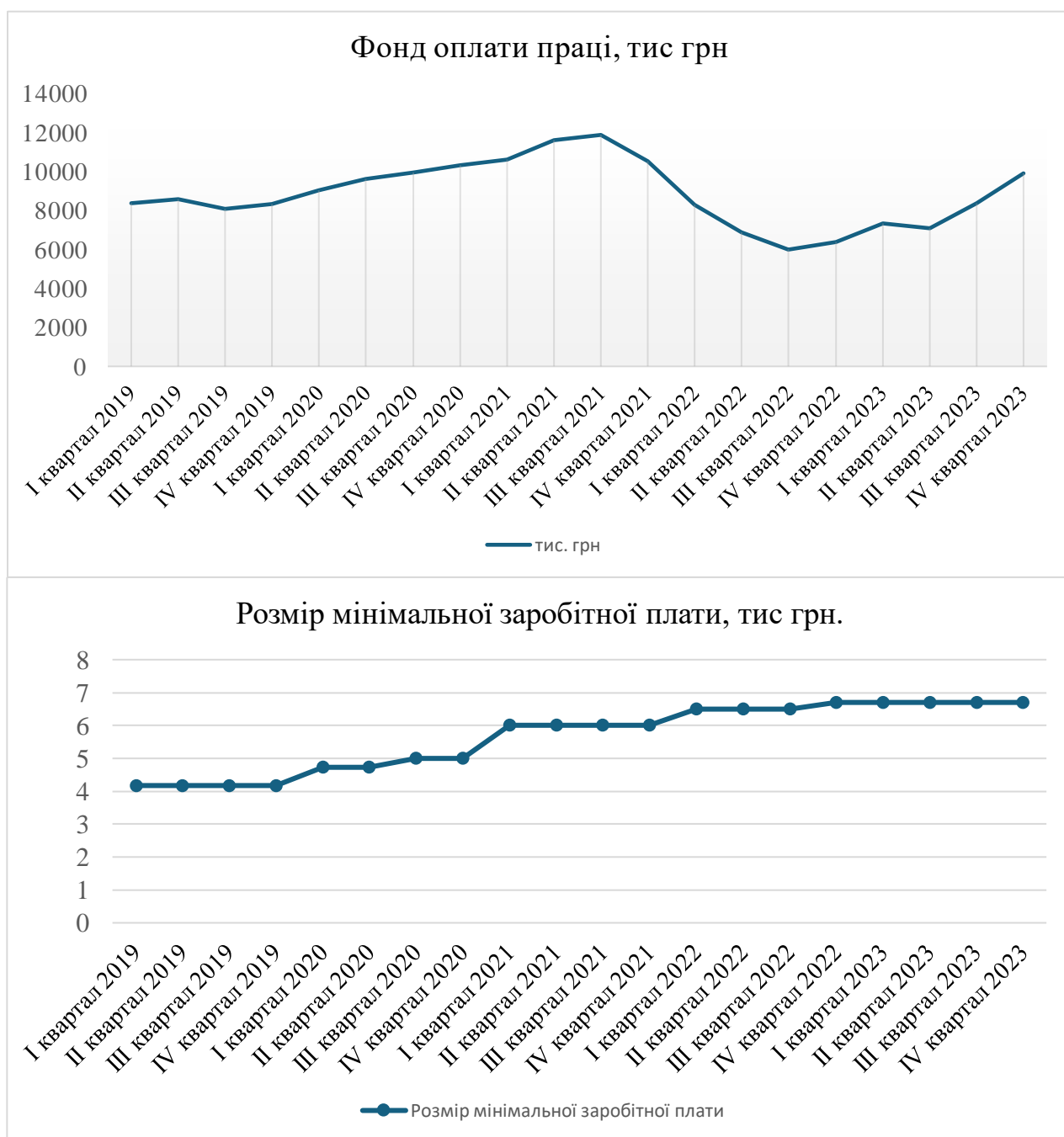


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни рівня фонду оплати праці ТОВ «Індичка» за період 2019-2023 рр. відносно мінімальної заробітної плати

Ситуація різко змінилась із початком 2022 року, середнє значення за цей період становило 6871,55 тис грн. Порівнюючи із 2019 роком, різниця між значеннями становила 1458,95 тис грн. Причиною негативної тенденції стала окупація Сумської області у перші місяці повномасштабного вторгнення та

тимчасовий простій виробництва. Не дивлячись на зростаючу тенденцію рівня мінімальної заробітної плати, станом на IV квартал 2023 ТОВ «Індичка» змогло досягти рівня лише 2020 року.

Згідно думки Процик І.С. та Кари Н.І. (2020) плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства. Рівень плинності персоналу у розмірі 3-5% є природнім явищем. У свою чергу, підвищення показника ускладнює економічну діяльність та продуктивність підприємств. Розглянемо динаміку руху робочої сили ТОВ «Індичка» (табл. 2.2).

Таблиця 2.3 – Показники руху робочої сили ТОВ «Індичка»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність, чол	284	296	291	224	210
Кількість прийнятих працівників, чол	160	130	114	110	109
Кількість звільнених працівників	161	106	158	134	90
Коефіцієнт найму	0,56	0,44	0,39	0,49	0,52
Коефіцієнт плинності кадрів	0,57	0,36	0,54	0,60	0,43
Темп зміни чисельності працівників ТОВ «Індичка»	1,01	1,06	1,04	0,80	0,75
Коефіцієнт валового обороту робочої сили	1,13	0,80	0,93	1,09	0,95

Із табл. 2.3 видно, що протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність зменшувалась. Найбільше значення спостерігається за період 2020 року – 291 чоловік, що пов'язано із розширенням виробництва підприємства. У свою чергу, найнижче значення у 2023 році – 210 чоловік. Кількість прийнятих працівників за період 2019-2023 рр. коливалась через різні виробничі потреби ТОВ «Індичка» і має тенденцію до зменшення. Найбільша кількість звільнених працівників наявна у 2019 році – 161 чоловік. Причиною скорочення чисельності стала зміна істотних умов праці, пов'язана із зменшенням рівня заробітної плати. Протягом 2022-2023 рр. коефіцієнт найму у середньому коливався на рівні 48%.

Коефіцієнт плинності кадрів у ТОВ «Індичка» коливається на рівні 36-60%. Оцінюючи рівень плинності персоналу у ТОВ «Індичка» за аналізований період, спостерігаються наявні проблеми із утриманням персоналу. Основними причинами звільнення є: віддаленість від міста, не високий рівень заробітної плати, важкість роботи працівників, задіяних на етапах забою та переробки м'яса птиці. Станом на кінець 2023 року коефіцієнт плинності кадрів склав 43%, що створює критичні ситуації у діяльності підприємства в умовах кадрового дефіциту. У діяльності ТОВ «Індичка» особливо гостро відчувається проблеми плинності кадрів у функціонуванні забійного відділу. Факт критично великого рівня плинності кадрів підтверджує коефіцієнт валового обороту робочої сили. Найвищими коефіцієнти спостерігаються у період зміни істотних умов праці (2019 рік) та початку повномасштабного вторгнення. У загальному, коефіцієнт показує високу інтенсивність руху кадрів.

Згідно думки Кондратюк Ю.Ф. (2016) продуктивність праці, визначена як ефективність використання персоналу та здатність працівника до виробництва певної кількості продукції за одиницю часу. В умовах критичного стану із кадровим потенціалом у ТОВ «Індичка» продуктивність праці стає одним із найважливішим показником оцінки роботи наявного потенціалу (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Продуктивність праці в ТОВ «Індичка» за період 2019-2023рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вартість продукції тис. грн	27460	17867	28452	19726	18532
Середньооблікова чисельність, чол	284	296	291	224	210
Продуктивність праці, тис грн.	96,69	60,36	97,77	88,06	88,25

Із табл. 2.4 видно коливання вартості продукції протягом аналізованого періоду. Найвище значення показника спостерігається у 2021 році – 28452 тис грн., найнижче у 2023 році – 18532 тис грн. Варто зазначити, що упродовж

аналізованого періоду спостерігається нестабільна динаміка продуктивності праці. За період 2022-2023 рр. продуктивність праці була стабільною і перевищувала продуктивність праці 2020 року. Причиною різкого падіння продуктивності праці у 2020 році пов'язується із впливом пандемії COVID-19 на діяльність ТОВ «Індичка». Протягом періоду початку повномасштабної війни ТОВ «Індичка» майже відновила продуктивність праці 2019 року, незважаючи на скорочення чисельності персоналу.

Отже, плинність кадрів стає ключовим фактором впливу на діяльність ТОВ «Індичка», адже особливістю деяких робіт є сезонність. Високі показники плинності кадрів свідчать про відсутність радикальних управлінських рішень, які пов'язані із усуненням ключових бар'єрів у працевлаштуванні нових працівників. Неконкурентна заробітна плата та відсутність логістичного забезпечення суміжних громад є основними чинниками плинності кадрів. В умовах воєнного часу людський ресурс є основною силою забезпечення діяльності будь-якого підприємства. . Тому можна зробити висновки, що високі показники плинності кадрів ТОВ «Індичка» протягом аналізованого періоду можуть бути результатом відсутності ефективних рішень у сфері управління персоналом.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНДИЧКА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Розробка заходів з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного часу у ТОВ «Індичка»

В умовах нестабільної політичності ситуації в Україні підприємства все більше стали змінювати стратегії своєї діяльності. У воєнний період управління персоналом стає складним завданням, що потребує постійного контролю та моніторингу. Ефективність та продуктивність праці персоналу стає ключовим предметом управління персоналом. Адже війна створює різні перешкоди, пов'язані із кадровим голодом та зменшенням показників ефективності трудових ресурсів. Кризовий стан, що супроводжується низкою кадрових проблем, вимагає оперативного реагування та прийняття управлінських рішень у найкоротший термін.

З початком повномасштабного вторгнення ринок праці України стикнувся із великою кількістю негативних факторів: міграція робочої сили за кордон, брак чоловічого трудового ресурсу, скорочення робочих місць, релокація чи закриття підприємств на півночі та сході держави тощо. Для ТОВ «Індичка» 2022 рік став критичним у діяльності, адже на функціонування підприємства вплинула окупація Сумської області, яка спричинила відтік робочої сили за кордон. Кризова ситуація, що виникла у наслідок впливу політичної нестабільності посилює невизначеність стратегічних рішень у ТОВ «Індичка».

Згідно думки Шацької З. Я. (2022) механізм управління персоналом в умовах воєнного часу повинен ґрунтуватись на оцінці воєнного стану та прийнятті рішення щодо безпечних умов діяльності бізнесу. На нашу думку, затяжна політична ситуація вимагає оперативних рішень, що націлені на швидку адаптацію процесів. Тому зміна механізмів управління персоналом потребує постійного моніторингу рівня безпекової ситуації території, де розміщене підприємство.

ТОВ «Індичка» має повний цикл виробництва від вирощування індиків до отримання готової продукції. Діяльність усього підприємства базується на детально спланованих циклограмах роботи. Відповідно до них вибудовується графік посадки птиці, забою та режим роботи працівників підприємства. Досить сильний вплив невизначеності створює виклики для всієї системи управління підприємства. Розробка адаптивного механізму управління персоналом ТОВ «Індичка» повинна враховувати усі особливості функціонування підприємства (рис. 3.1).

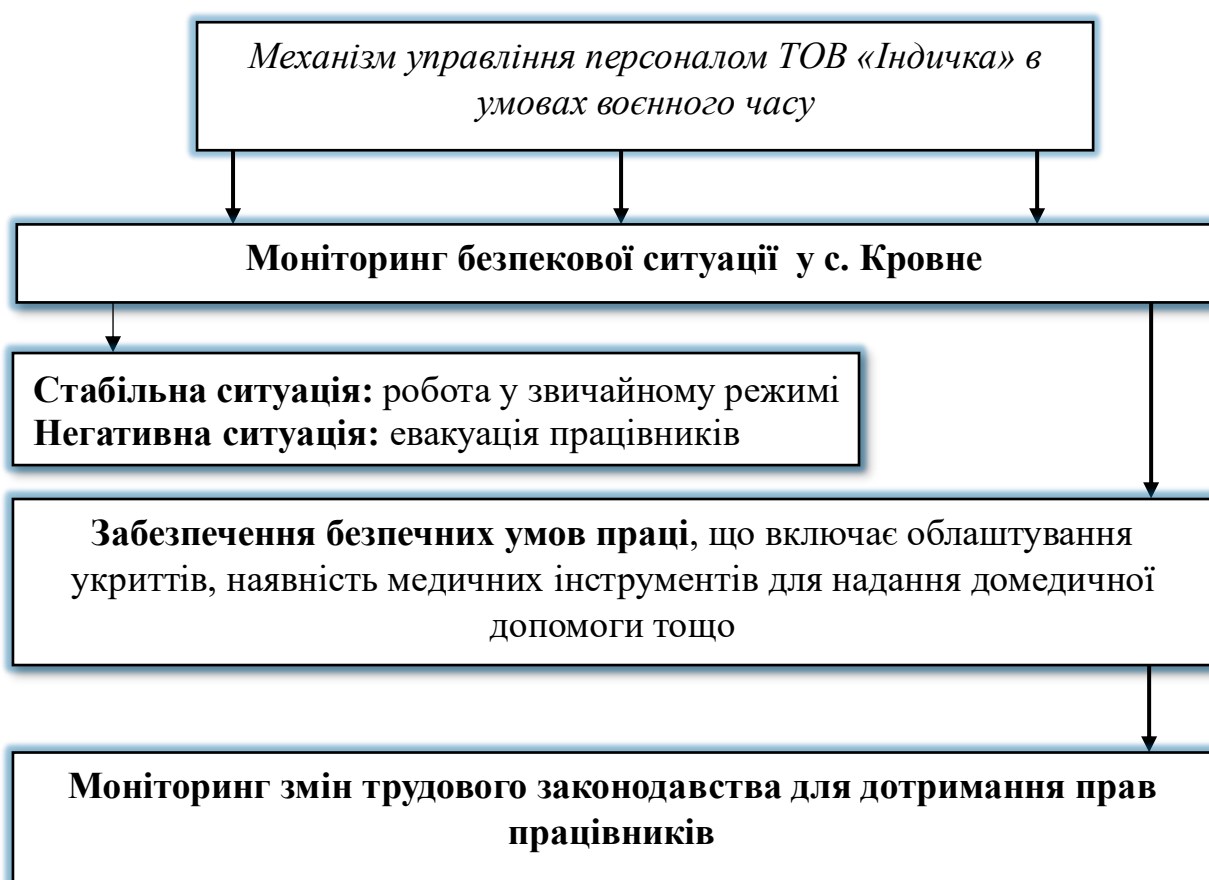


Рисунок 3.1 – Механізм управління персоналом ТОВ «Індичка» в умовах воєнного часу

Особливістю діяльності ТОВ «Індичка» є неможливість релокації та дистанційної роботи. Зона вирощування оснащена сучасними автоматизованими системами визначення рівня температури, вологості повітря, рівня CO₂, засобами подачі кормів. Виробництво м'яса індика потребує

постійного догляду за птицею за умови повного циклу виробництва, що унеможлиблює дистанційну роботу. На нашу думку, оптимальним механізмом управління персоналом ТОВ «Індичка» в умовах війни є побудова системи, яка базується на моніторингу безпекової ситуації села Кровного, забезпеченні безпечних умов праці та контролі змін трудового законодавства. У разі погіршення безпекової ситуації на території діяльності підприємства, альтернативним заходом є евакуація працівників в безпечну зону.

Згідно дослідження оцінки та прогнозів ендогенного зростання економіки України Національною академією наук України ДУ «Інституту економіки та прогнозування НАН України» (2023) недостатність звернення уваги на мотиваційний фактор та розвиток людського капіталу, а також питанню утримання талантів, показує те, що країна не повною мірою задовольняє попит ринку на таланти. Це відображається на позиції України у світовому Рейтингу конкурентоспроможності талантів та в позиції України за Індексом людського капіталу в рамках проєкту Світового банку. Дослідження Національної академії наук України прогнозує спад продуктивності ринку праці в Україні. Саме тому виникає необхідність у розробці заходів, що забезпечать оптимальне кадрове забезпечення та збереження наявних трудових ресурсів ТОВ «Індичка» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи адаптації системи управління персоналом ТОВ «Індичка» до умов воєнного часу

Заходи	Дії щодо заходів
Реорганізація організаційної структури	Виникає необхідність перерозподілу обов'язків з урахуванням безпекової ситуації. Варто надати часткової автономії у прийнятті рішень керівникам підрозділів щодо режиму роботи працівників.
Налагодження автоматизованих систем для дистанційного управління	У разі тимчасового погіршення безпекової ситуації у с. Кровне та збереження життя працівників підприємства, у зоні вирощування варто надати доступ технологам підприємства до автоматизованих систем утримання птиці.

Продовження табл. 3.1	
Розробка планів евакуації працівників	Включає забезпечення навчання працівників діям у надзвичайних ситуаціях, проведення навчальних занять щодо евакуації, налагодження системи попередження у всіх зонах виробництва ТОВ «Індичка»
Визначення каналів комунікації	У разі виїзду за кордон трудового ресурсу або наявності термінової інформації, необхідно створити єдиний канал комунікації для працівників ТОВ «Індичка»
Надання особливої уваги безпечним умовам праці	Включає посилення заходів безпеки на робочих місцях, обладнання укриттів, пристосування приміщень.
Співпраця з місцевими органами самоврядування	Полягає у створенні домовленостей щодо попередження та евакуації працівників ТОВ «Індичка» у разі виникнення критичних ситуацій, пов'язаних із загрозою життя працівників.
Організація щотижневих зборів	Організація зборів підрозділів з метою обговорення актуальних тижневих заходів та безпекової ситуації. Особливо актуальним питанням є постійна зміна трудового законодавства та діловодства, що є важливим аспектом обговорення для адміністрації ТОВ «Індичка».

Фокусування уваги на безпеці та змінах у трудовому законодавстві є пріоритетними заходами, що спрощують процес адаптації системи управління персоналом ТОВ «Індичка». Важливим фактором швидкості онбордінгу системи є згуртованість роботи кадрового потенціалу. У сучасний період для збільшення продуктивності праці ТОВ «Індичка», варто націлити увагу на створенні безпечних умов праці для захисту працівників. Відчуття безпеки у особливий період країни є важливим для функціонування позитивного соціально-психологічного клімату. Головна мета адаптації системи управління персоналом – забезпечення безперервності виробництва, акцент на безпеці працівників та готовність швидкого реагування на зміни в умовах військового конфлікту. Поява нових викликів в умовах невизначеності вимагає удосконалення методів управління персоналом у ТОВ «Індичка». Враховуючи постійну динаміку змін процесів підприємства, трансформація методів управління персоналом є особливо важливою. Відповідно до сформованого переліку викликів для

діяльності ТОВ «Індичка» варто систематизувати методи управління персоналом у сучасний період (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Методи управління персоналом у ТОВ «Індичка» відповідно до викликів, що сформувало повномасштабне вторгнення

Політична ситуація, яка вплинула на всі процеси діяльності ТОВ «Індичка», вимагає оперативних методів управління персоналом. Важливість захисту та матеріального заохочення є ключовими аспектами у протидії високій плинності кадрів та небажання людей працездатного віку працевлаштовуватись у ТОВ «Індичка». На нашу думку, створення єдиного каналу комунікації, безпечних умов праці, забезпечення соціального пакету підвищує рівень залученості, відданості та мотивації працівників працювати на спільну мету ТОВ «Індичка».

3.2. Удосконалення процесу рекрутингу та мотивації персоналу як інструментів механізму управління персоналом у ТОВ «Індичка»

У сучасних умовах digital-процесів рекрутинг персоналу займає важливе місце у забезпеченні кадрового ресурсу підприємств. Впровадження нових технологій, що пов'язані з підбором персоналу, є складним процесом імплементації в умовах воєнного часу. Згідно думки Цимбалюка С.О. (2019), рекрутинг персоналу – це процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей. Постійна плинність кадрів, що викликана чинниками воєнного часу, вимагає контролю та покращення процесу рекрутингу.

Сучасні виклики, які створюють перешкоди для працевлаштування нових працівників у ТОВ «Індичка» змушують пристосовуватись до впливу рівня невизначеності. Дистабілізаційні процеси, що сформувалися внаслідок початку повномасштабного вторгнення, змінили тренди у підборі персоналу ТОВ «Індичка» (рис. 3. 3).



Рисунок 3.3 – Тренди рекрутингу персоналу у ТОВ «Індичка»

1. Використання job-порталів. Сайти пошуку персоналу Work.ua та Robota.ua дозволяють систематизувати резюме потенційних кандидатів будь-якого міста України, що зменшує витрати часу на пошук та підбір персоналу.

2. Залучення персоналу через соціальні мережі. Використання мережі Facebook допомагає охопити більшу кількість потенційних кандидатів необхідного віку, шляхом наявних алгоритмів поширення інформації.

3. Використання СУН. Системи управління наймом допомагають підібрати кандидатів, що відповідають необхідним критеріям. Це надає можливість зберігати кандидатів у базі резюме та визначати етап співбесіди.

4. Використання HR-аналітики. Щотижнево у ТОВ «Індичка» проводиться аналіз аналітики кількості кандидатів, що пройшли співбесіди; актуальність вакансії, шляхом визначення кількості відгуків та чисельність закритих вакансій. Це дає змогу оцінити рівень активності ринку праці Сумського району та актуальність роботи у ТОВ «Індичка» для потенційних співробітників.

Процес рекрутингу персоналу виражає свою специфіку відповідно до виду діяльності підприємства та його розмірів. ТОВ «Індичка» має свої структурні елементи процесу рекрутингу персоналу. Пошук і підбір персоналу у ТОВ «Індичка» відбувається за багаторівневою структурою, яка є однаковою для всіх кандидатів: як і для інженерно-технічного персоналу, так і для робітничого. Важливим є первинний відбір кандидатів серед усього масиву. Адже основним завданням рекрутера є оцінка і аналіз здібностей та навичок майбутніх кандидатів (рис. 3.4).

Рекрутинг персоналу є довготривалим процесом оцінки та систематизації інформації кандидатів на вакантну посаду. Проте, у сучасний період, у ТОВ «Індичка» існують перешкоди, що пов'язані із самою структурою процесу рекрутингу, а саме:

- втрата зацікавленості у працевлаштуванні робітничого персоналу через довготривалість проведення співбесід;

- відсутність зворотного зв'язку щодо відповідності кандидатів від керівників структурних підрозділів;
- наявність завищених критеріїв відбору персоналу;
- вичерпаність ресурсів поширення інформації щодо відкритої вакансії.

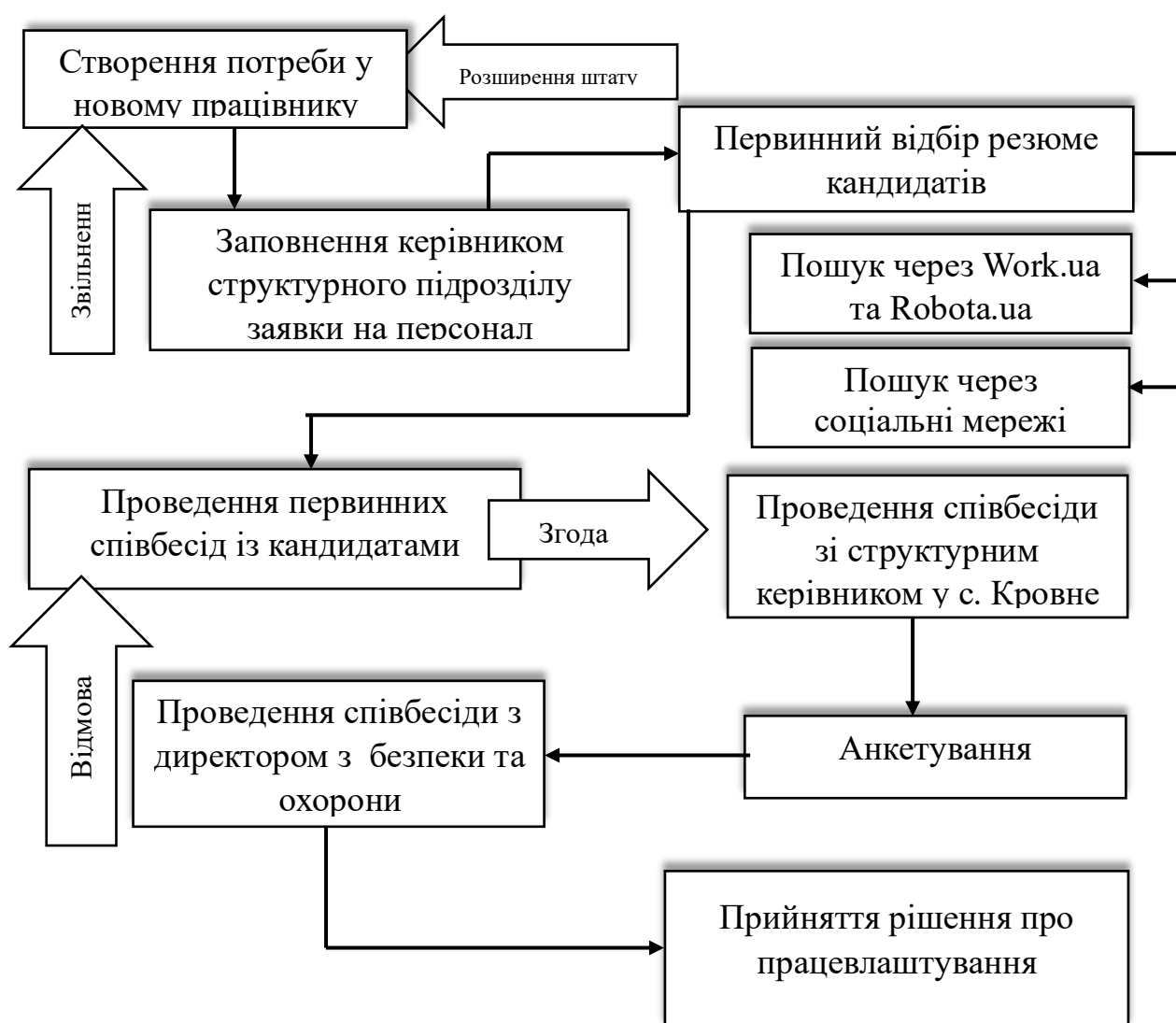


Рисунок 3.4 – Структура процесу рекрутингу персоналу у ТОВ «Індичка»

Варто зауважити, що внутрішньо організаційні перешкоди значно сповільнюють процес рекрутингу персоналу. Виходячи з того, що у період воєнного часу працевлаштування нових працівників у ТОВ «Індичка» є критично важливим завданням, кількість кандидатів на сайтах пошуку роботи дуже мала.

Згідно аналітичної інформації Work.ua, у січні 2024 року роботодавці опублікували 91 021 вакансію. Це на 6% менше, ніж було в грудні 2023 року та на 7% менше за січень 2022 року. Тобто наразі за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93%. Але, як і раніше, це відновлення відбувається нерівномірно (Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні). Дисбаланс внутрішніх процесів знижує якість та швидкість пошуку персоналу. Саме тому постає необхідність в удосконаленні процесу рекрутингу у ТОВ «Індичка» (рис.3.5)

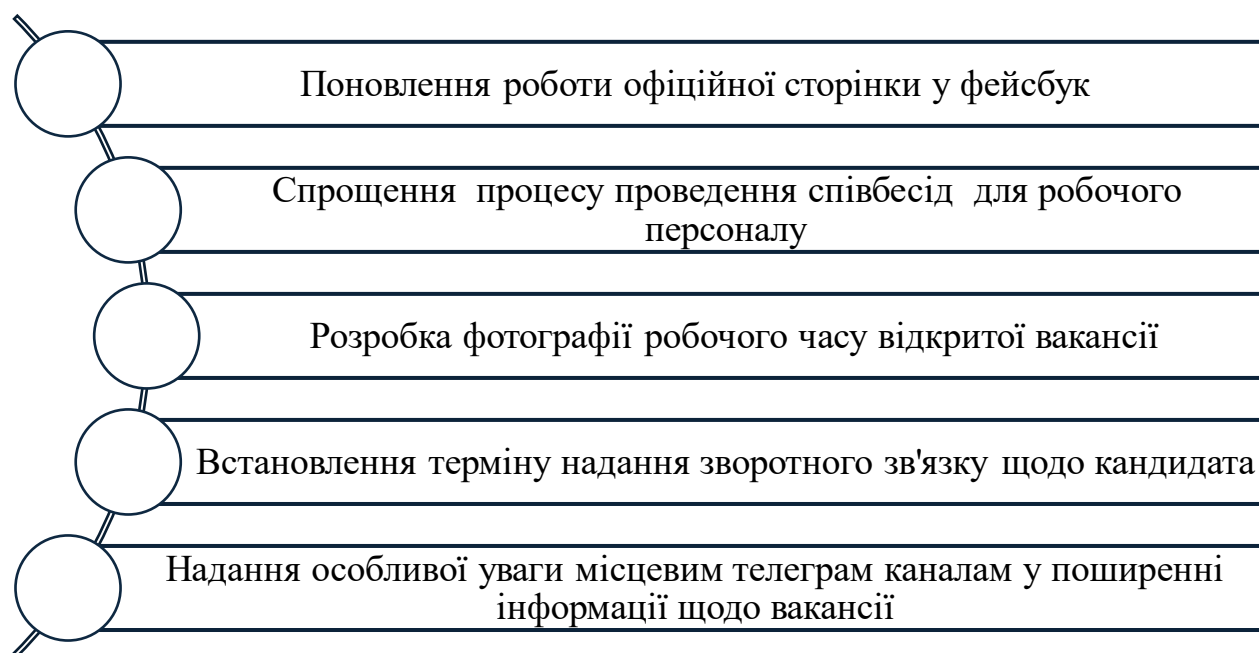


Рисунок 3.5 – Шляхи удосконалення системи рекрутингу персоналу у ТОВ «Індичка»

Основними шляхами удосконалення системи рекрутингу персоналу у ТОВ «Індичка» є:

- поновлення роботи офіційної сторінки у фейсбук: дасть змогу посилити пізнаваність бренду та стати ближчими до споживача;
- спрощення процесу проведення співбесід для робочого персоналу: на сьогодні у ТОВ «Індичка» існує єдина форма бланку анкети для всіх кандидатів, саме тому варто розробити окрему форму анкети для робітничого персоналу, де необхідно зазначити основні моменти інформації. Це дасть змогу скоротити час заповнення необхідних бланків та надати можливість оглянути робоче місце;

- розробка фотографії робочого часу вакансії – це дозволить висвітлити основні моменти, що надасть можливість кандидату чіткіше запам'ятати інформацію;
- встановлення терміну надання зворотного зв'язку щодо кандидата: дозволить визначити рамки надання відповіді щодо працевлаштування та зберегти більше ресурсів для пошуку;
- надання особливої уваги місцевим телеграм каналам щодо поширення інформації щодо вакансії: може слугувати додатковим каналом залучення нових працівників.

У воєнний час мотивація персоналу є надзвичайно важливою для українських підприємств. Переважна більшість працівників ТОВ «Індичка» у віковій групі 46-60 років мають високий рівень мотивації, адже вони не бажають змінювати роботу, особливо у воєнний період. Інша частина працівників є не вмотивованими до роботи, про що свідчить високий коефіцієнт плинності. Згідно думки Борданова Л.С. та інші, (2020, с. 71) мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. Слід розуміти, що сутність мотивації в першу чергу описує процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. Варто сказати, що для кожного працівника мотивація є індивідуальним процесом, яка націлена на стимулювання до роботи.

У свою чергу, існуюча система мотивації працівників ТОВ «Індичка» є малоефективною (рис. 3.6)

За інтенсивність роботи для працівників інженерно-технічного персоналу діє система преміювання у розмірі 28% від обсягу заробітної плати. Переважна більшість робітничого персоналу отримує заробітною платою за виробничими нарядами (відрядна оплата). Керівництвом було прийнято рішення підвищити розцінки виконання всіх робіт. Особливу увагу приділили підвищенню розцінок для робіт, що пов'язані із обслуговуванням птиці. Зберігання усіх соціальних пільг надає гарантії працівникам особливих категорій (людей з інвалідністю, ВПО, учасників бойових дій, самотійним матерям тощо). У свою чергу, самотійне

оформлення банківського рахунку підприємством значно економить особистий час працівників. Проте, сучасний стан кадрового голоду та вплив війни показує недостатність матеріального стимулювання для працівників ТОВ «Індичка».



Рисунок 3.6 – Елементи системи мотивації ТОВ «Індичка»

Наявна система мотивації повною мірою не задовольняє потреби працівників. Зміна пріоритетів та стимулів працівників, пов'язана із впливом політичної невизначеності, створює необхідність у розробці нових стратегій мотивації персоналу ТОВ «Індичка» (рис. 3.7).

Із рис. 3.7 видно, що шляхом до змін структури системи мотивації у ТОВ «Індичка» є переформатування її спрямованості. Націлення уваги на задоволення необхідних потреб працівників, що виникають у воєнний час, є найбільш важливим стимулом у роботі. Питання бронювання працівників є мотиваційним фактором працевлаштування для чоловіків. Адже у особливий період чоловіки призовного віку хочуть отримувати гарантії довгострокового працевлаштування. Питання матеріальної підтримки визначено у колективному договорі ТОВ «Індичка». У зв'язку із посиленням політичної нестабільності варто встановити

періодичність можливості отримання соціальної підтримки. Важливість даного стимулу полягає у доступності для всіх працівників, що потребують допомоги. Щорічний перерахунок заробітної плати на коефіцієнт індексації є важливим фактором підвищення добробуту працівників. Зростання заробітної плати здійснює необхідний вплив на підвищення мотивації усіх працівників ТОВ «Індичка», шляхом вищої вартості виконаних робіт. Створення умов безпечної роботи є першочерговим мотиваційним фактором, що забезпечує почуття захищеності для працівників. У свою чергу, спрощення комунікації із керівниками підприємства дає змогу зменшити вплив спотворення інформації щодо актуальних питань сьогодення на підприємстві. Отримання безоплатної консультації дає змогу працівникам отримати відповідь на поставлені запитання шляхом детального пояснення ситуації. Даний мотиваційний елемент дає змогу допомогти у захисті прав працівників та створити почуття «важливості» та «причетності».



Рисунок 3.7 – Шляхи удосконалення елементів системи мотивації у ТОВ «Індичка»

Отже, рекрутинг персоналу є ефективним інструментом забезпечення робочого ресурсу у ТОВ «Індичка». Питання удосконалення рекрутингу на підприємстві залишаються актуальними до сьогодні. Збільшення плинності кадрів через активізацію мобілізації, створює постійну потребу у пошуку персоналу. Забезпечення оптимальних умов для пошуку персоналу є основним фактором успішності функціонування усієї системи рекрутингу. Варто зазначити, що мотивація при працевлаштуванні є важливим фактором впливу на думку потенційних кандидатів. Задоволення потреб, які виникли із початком повномасштабного вторгнення, забезпечують позитивний соціально-психологічний клімат та створюють правильний стимул роботи у ТОВ «Індичка». Важливість мотивації розкривається у можливості створення різносторонніх стимулів, що є актуальними у будь-якій ситуації. Період війни змінив цінності працівників, що зумовило потребу в удосконаленні елементів системи мотивації. Тому результатом щодо зміни структури мотивації ТОВ «Індичка» стане соціальне спрямування елементів стимулювання працівників підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження стало проектування комплексних заходів щодо адаптації системи управління персоналом ТОВ «Індичка» до умов воєнного часу, а також розробка пропозицій удосконалення системи рекрутингу та мотивації на підприємстві. Отримані результати дали змогу зробити висновки, що посилення політичної нестабільності здійснює вплив на функціонування усієї системи управління персоналом. У свою чергу, зміни спричинені умовами воєнного часу, створюють потребу у впровадженні заходів, що пов'язані із удосконаленням системи управління персоналом.

У процесі написання бакалаврської роботи було розкрито основні поняття та складові елементи системи управління персоналом та проаналізовано виклики в умовах воєнного часу. Адже управління персоналом є важливим аспектом у забезпеченні оптимальної діяльності підприємства, бо менеджмент персоналу виконує ряд важливих завдань, що стимулюють комплексний розвиток підприємства. Варто зауважити, що в умовах війни український бізнес стикається із великою кількістю перешкод, що сповільнюють діяльність підприємств. До основних викликів, сформованих умовами воєнного часу відносять: релокацію чи закриття бізнесу; невизначеність ситуації в Україні у подальшому; брак робочої сили; зміна нормативно-законодавчої бази; відсутність платоспроможних споживачів; підвищення небезпеки. Саме тому постає потреба у оперативній адаптації підприємств до змін.

Було проведено аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Індичка». Проведене дослідження дало можливість визначити величину кадрового потенціалу підприємства протягом 2019-2023 рр., його вікову структуру та рівень освіти працівників. У свою чергу, 42,9% складає чисельність працівників віком від 46 до 60 років. Отже, переважна більшість працівників ТОВ «Індичка» мають стаж роботи понад 10 років, що свідчить про достатню досвідченість працюючих. Найбільший відсоток працівників – 58,3% (148 осіб) мають професійно-технічну освіту та отримали робітничі професії. Також, було

охарактеризовано систему управління персоналом ТОВ «Індичка». Підприємство має змішану систему управління персоналом, яка націлена на стратегічну орієнтацію своєї діяльності з метою отримання економічних благ. Адже підприємство вибудовує оптимальну структуру, спрямовану на гнучке реагування на зміни ринку та максимальне використання людського ресурсу у поєднанні з інноваційними технологіями. Проаналізовано структуру кадрової служби та узагальнено складові управління персоналом ТОВ «Індичка». У роботі було розкрито основні фактори, що впливають на рівень плинності кадрів, а саме: вичерпаність ресурсу наближених територіальних громад, недостатнє логістичне забезпечення, віддаленість від обласного центру, розташування у зоні можливих бойових дій, нижчий рівень оплати праці у порівнянні із м. Суми. Було розглянуто динаміку зміни рівня фонду оплати праці ТОВ «Індичка, показники руху робочої сили та визначено рівень продуктивності праці протягом 2019-2023 рр. Було визначено, що протягом аналізованого періоду підприємство мало високі показники плинності. Це свідчать про відсутність радикальних управлінських рішень, які пов'язані із усуненням ключових бар'єрів у працевлаштуванні нових працівників.

Було визначено механізм управління персоналом ТОВ «Індичка» в умовах воєнного часу. Адже особливістю діяльності ТОВ «Індичка» є неможливість релокації та дистанційної роботи. Було запропоновано заходи адаптації системи управління персоналом в умовах війни та розроблено методи управління персоналом відповідно до сформованих викликів. Було розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу та елементів системи мотивації. Варто зауважити, що ключовими шляхами удосконалення системи управління персоналом є покращення системи рекрутингу та мотивації. Збільшення плинності кадрів через активізацію мобілізації, створює постійну потребу у пошуку персоналу. У свою чергу, період війни змінив цінності працівників, що зумовило потребу в удосконаленні елементів системи мотивації.

Успішне впровадження запропонованих заходів вплине на швидкість реагування та адаптацію системи управління персоналом у ТОВ «Індичка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дейнека О.Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В. & Семенцова О. В., (2019). Управління персоналом (Решетилова В. В, Ред.). УкрДУЗТ.
2. О.М. Криворучко & Т.О. Водолажська. (2016). *Управління персоналом підприємства*. ХНАДУ.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В. & Троян А.В. (2020). *Сучасні технології управління персоналом*. ФОП Ямчинський О.В.
4. Джерелюк Ю.О. & Зінов'єва І.С. (2020). Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник ХНТУ. Управління та адміністрування, 1(72), 31–37. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_met = a&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_met = a&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vkhdtu_2020_1(2)_6)
5. Пушкар З.М. & Пушкар Б.Т. (2017). *Кадровий менеджмент*. Осадца Ю.В.
6. Павлюк Ю. & Горожанська Ю. (2019) Теоретичні основи управління персоналом
7. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В. та Серета О.В. (2018) Управління персоналом. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ.
8. Могилевська О.Ю, Шмиголь Н.М. та Петухова О.М.(2022) Менеджмент персоналу. (Драган О.І., Ред). Київ. МПП «Лино».
9. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: Результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року. (2024) Дія.Бізнес - Головна сторінка. Взято з <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>

10. Череп О.Г, Калюжна Ю.В. та Михайліченко Л.В. (2023) Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). Взято з <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

11. Хлебнікова Т.М, Темченко О.В. та ін. (2023) Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство, (50). Взято з <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

12. Чорнодід І.С., Василець Н.М. та ін. (2022) Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6). Взято з <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08>

13. Деркач М.С., Мізіна О.В. (2022) Актуальні питання управління персоналом підприємства і умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни. Луцьк. ДонНТУ. Взято з <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/handle/123456789/34162>

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування надання та використання відпусток, а також інших питань. № 3494-ІХ. (2023). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3494-20#Text>

15. Козлова І.М., Давидов С.І. (2022) Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики.*

16. Офіційний сайт ТОВ «Індичка. Взято з <https://www.indychka.com/ua-about-company/#>

17. Воскобійник С. Я.(2018) Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання. Економіка АПК.

18. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. (2020) Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах Взято з http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

19. Бондаренко Л.А., Козинець А.П. (2023) Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. Економіка харчової промисловості.

20. Мельник Т.Г. (2022) Організація обліково – контрольного забезпечення управління персоналом підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Взято з https://www.researchgate.net/publication/363853850_Organizacia_oblikovo_-_kontrolnogo_zabezpecenna_upravlinna_personalom_pidpriemstva

21. Білявський В.М., Шуліковська К.В. (2022) Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації.

22. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін Взято з <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>

23. Сумський обласний центр зайнятості. Взято з <https://sum.dcz.gov.ua/analitics/74>

24. Поради шукачам і роботодавцям для пошуку роботи та персоналу. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. Взято з <https://www.work.ua/articles/>

25. *Budni: Медіаплатформа про роботу та життя від robota.ua.* Взято з <https://budni.robota.ua/>

26. Судаков М., Лісогор Л. (2023) Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Взято з https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf

27. Кондратюк Ю. Ф. (2016) Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку. Національна академія наук України. Взято з https://idss.org.ua/avtoref/2016_Kondratyuk_dis.pdf

28. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. (2022) Формування ринкових відносин в Україні

29. Національна академія наук України ДУ «Інституту економіки та прогнозування НАН України» (2023) Оцінка та прогнози ендogenous зростання економіки України Взято з

https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Otsinka_ta_prohnozy_endohennoho_zrostannia_ekonomiky_Ukrainy.pdf

30. Цимбалюк С.О. (2019) Рекрутинг персоналу. Київ. КНЕУ. Взято з [https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/081d1cc0-9f6b-4d81-b822-](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/081d1cc0-9f6b-4d81-b822-98837ce1c920/content)

[98837ce1c920/content](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/081d1cc0-9f6b-4d81-b822-98837ce1c920/content)

31. Вонберг Т.В., Головка А.А. (2020) Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнесінформ. Економіка, маркетинг, менеджмент.

32. Борданова Л.С. та інші (200) Управління персоналом: конспект лекцій. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського.

33. Цимбалюк І.О. та інші (2023) Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. Економіка та суспільство. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783>

34. Козак К.Б. та інші (2022) Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. Взято з <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426/2606>

35. Грідін О.В. та інші (2022) Актуальні аспекти та перспективні напрямки удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>

ДОДАТОК А

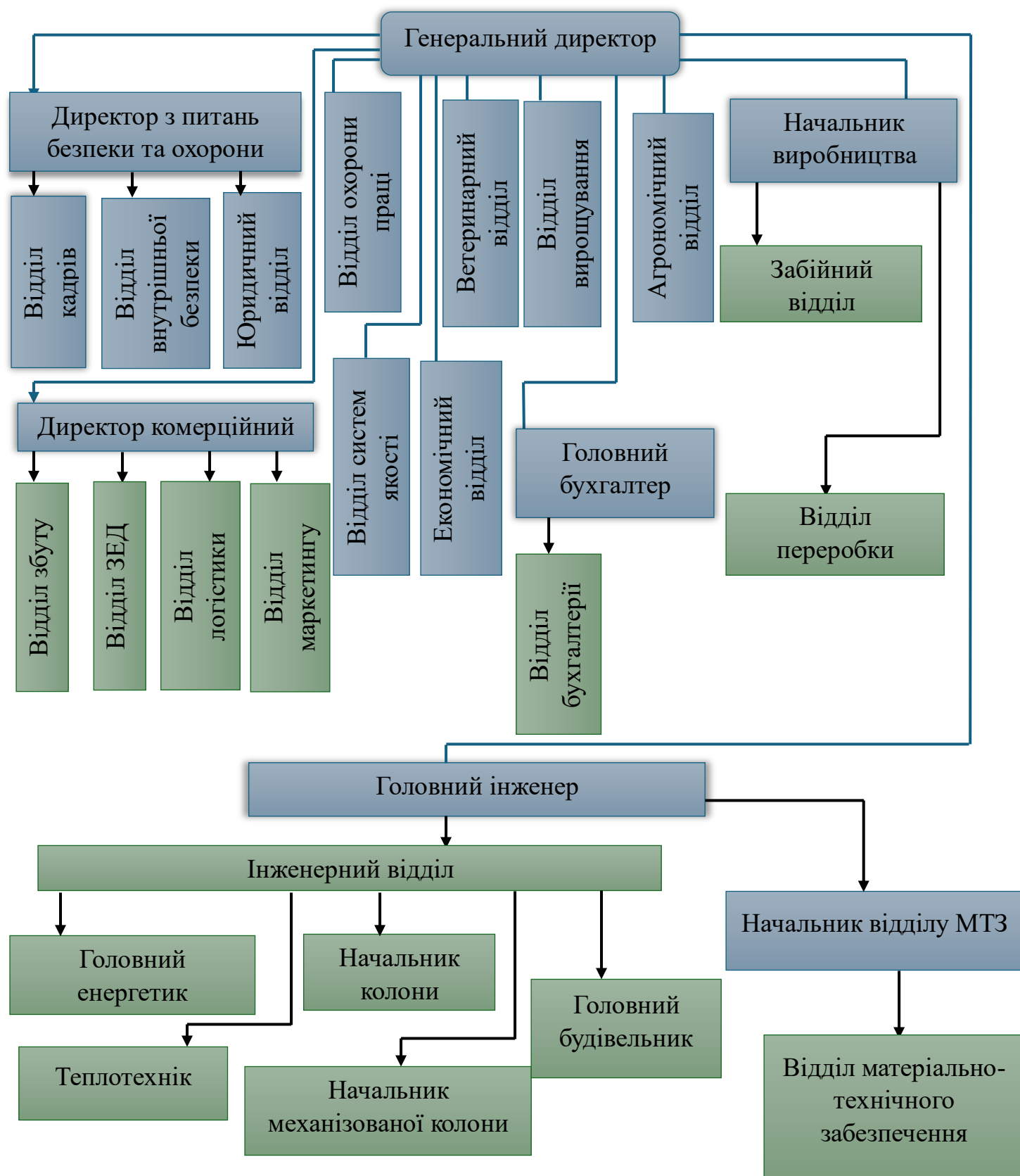


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «Індичка»

ДОДАТОК Б



ТОВ «Індичка», вул. Гірська, 39, с. Кровне,
Сумський район, Сумська область, Україна, 42323
код ЄДРПОУ 34362966, тел. +38 050 407-51-80, +38 050 407-85-80
post@indychka.com.ua
http://www.indychka.com

Вих № 237 від 30.05.2024

АКТ

про впровадження результатів дослідження
в рамках кваліфікаційної роботи бакалавра Голик Т.О. на тему
«Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу
(на прикладі ТОВ «Індичка»)»

У термін з 28. 05.2024 р. по 29.05.2024 р. була виконана робота щодо визначення фактичного впровадження результатів дослідження бакалавра Голик Т.О. на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Індичка») у практичну діяльність ТОВ «Індичка».

Були розглянуті відповідні матеріали кваліфікаційної роботи та вислухана аргументація впровадження змін від Тетяни Голик.

За результатами проведеної роботи встановлено, що:

Результати дослідження здобувача вищої освіти кафедри управління імені Олега Балацького Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ Голик Т.О. на тему «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Індичка»)» на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» мають практичну цінність, деякі положення уже впроваджені у діяльність підприємства. Зокрема, запропоновані в роботі заходи адаптації системи управління персоналом, а саме визначення каналів комунікації, організація щотижневих зборів підрозділів та надання особливої уваги безпечним умовам праці уже враховані у діяльності ТОВ «Індичка». Впроваджені заходи сприяли оптимізації та спрощенню процесів комунікації на підприємстві.

Директор з питань
безпеки та охорони

Дмитро ТКАЧЕНКО

Начальник відділу кадрів

Олена СВТУХОВА